

Conferencia – IAIA Argentina

IAIA

» WEBINAR

EL NUEVO MODELO DE LAS TRES LÍNEAS

PRINCIPIOS, ROLES, RELACIONES Y APLICACIÓN.



MARTES 11 DE AGOSTO
17 HS. (ARG)



Modalidad online

Expone:

Jorge Badillo

CIA, QIAL, CCSA, CGAP, CRMA, CISA

Presidente FLAI



www.IAIA.org.ar



60
años

»» 11 DE AGOSTO
DÍA DEL AUDITOR

60 Aniversario IAIA: Encuentro
Virtual

Versión
resumida



Normas de Participación



Silencia tu micrófono



Apaga tu cámara web



Preguntas mediante **slido**
#46209



Modelo de las Tres Líneas – M3L: Principios, Roles, Relaciones y Aplicación

Jorge Badillo Ayala
Agosto – 2020



Versión
resumida

Jorge Badillo Ayala

- ▶ Es ecuatoriano, cuenta con más de 24 años de experiencia en labores de auditoría: interna, financiera, de gestión, forense, informática. Trabaja en la compañía Japonesa SCM Minera Lumina Copper Chile como Gerente de Auditoría Interna.
- ▶ Tiempo atrás trabajó en la compañía minera Sierra Gorda SCM (Joint Venture: KGHM – Polonia & Sumitomo – Japón) como Gerente de Auditoría Interna con sede en Chile, también trabajó en la compañía minera canadiense Kinross Gold Corporation como Gerente Regional de Auditoría Interna para Sudamérica, con sede regional en Chile. Trabajó para la Organización de las Naciones Unidas ONU como Contralor Financiero de la Organización Internacional para las Migraciones, Misión en Ecuador; antes se desempeñó en Ecuador como Manager en Ernst & Young y también fue Director de Auditoría Interna del Servicio de Rentas Internas – SRI
- ▶ Fue postulante al cargo de Contralor General del Estado de Ecuador en el año 2012
- ▶ Es Doctor en Contabilidad y Auditoría - CPA; Magíster en Administración de Empresas – MBA; Diplomado en Control de Gestión; Diplomado en Gestión en la Minería
- ▶ Cuenta con las certificaciones/calificaciones internacionales:
 - ▶ CIA – Certified Internal Auditor
 - ▶ QIAL – Qualification in Internal Audit Leadership
 - ▶ CCSA – Certification in Control Self – Assessment
 - ▶ CGAP – Certified Government Auditing Professional
 - ▶ CRMA – Certification in Risk Management Assurance
 - ▶ CISA – Certified Information Systems Auditor
- ▶ Es Presidente de la Fundación Latinoamericana de Auditores Internos – FLAI (2014–2017 y 2017–2020)
- ▶ Fue miembro del Directorio en The Institute of Internal Auditors (The IIA Global) para el período Julio 2014 – Julio 2018. Es miembro de Comités Internacionales en The IIA (2008 – 2021)
- ▶ Fue Presidente del Instituto de Auditores Internos del Ecuador (2010 – 2012); también es miembro del Directorio del Instituto de Auditores Internos de Chile (2018 – 2019).
- ▶ A nivel internacional es conferencista, instructor y docente universitario en los temas de su especialidad



Gerente de Auditoría Interna
**SCM Minera Lumina
 Copper Chile – MLCC
 (Caserones)**



AGENDA

1. Auditoría Interna
2. Modelo de las Tres Líneas de Defensa – 3LDD
3. Actualización (3LDD versus M3L)
4. Modelo de las Tres Líneas – M3L
 - ▶ Principios
 - ▶ Roles
 - ▶ Relaciones
 - ▶ Aplicación
5. Conclusiones
6. Preguntas

1. Auditoría Interna

1. Auditoría Interna



Fuente: The IIA

1. Auditoría Interna

▶ Definición

- ▶ La Auditoría Interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

▶ Misión

- ▶ Mejorar y proteger el valor de la organización proporcionando aseguramiento, asesoría y análisis en base a riesgos.

▶ Principios fundamentales para la práctica profesional de la auditoría interna

1. Demuestra integridad
2. Demuestra competencia y diligencia profesional
3. Es objetiva y se encuentra libre de influencias (Independiente)
4. Se alinea con las estrategias, los objetivos y los riesgos de la organización.
5. Está posicionada de forma apropiada y cuenta con los recursos adecuados.
6. Demuestra compromiso con la calidad y la mejora continua de su trabajo.
7. Se comunica de forma efectiva.
8. Proporciona aseguramiento en base a riesgos.
9. Hace análisis profundos, es proactiva y está orientada al futuro.
10. Promueve la mejora de la organización.

Fuente: <https://na.theiia.org/standards-guidance/Pages/New-IPPF.aspx>

1. Auditoría Interna

▶ Definición

- ▶ La Auditoría Interna es una actividad independiente y objetiva de **aseguramiento y consulta**, concebida para **agregar valor y mejorar las operaciones** de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

▶ Misión

- ▶ **Mejorar y proteger el valor de la organización** proporcionando aseguramiento, asesoría y análisis en base a riesgos.

▶ Principios fundamentales para la práctica profesional de la auditoría interna

1. Demuestra integridad
2. Demuestra competencia y diligencia profesional
3. **Es objetiva y se encuentra libre de influencias (Independiente)**
4. **Se alinea con las estrategias, los objetivos y los riesgos de la organización.**
5. **Está posicionada de forma apropiada y cuenta con los recursos adecuados.**
6. Demuestra compromiso con la calidad y la mejora continua de su trabajo.
7. **Se comunica de forma efectiva.**
8. **Proporciona aseguramiento en base a riesgos.**
9. **Hace análisis profundos, es proactiva y está orientada al futuro.**
10. **Promueve la mejora de la organización.**

Fuente: <https://na.theiia.org/standards-guidance/Pages/New-IPPF.aspx>

2. Modelo de las Tres Líneas de Defensa

2. Modelo de las Tres Líneas de Defensa

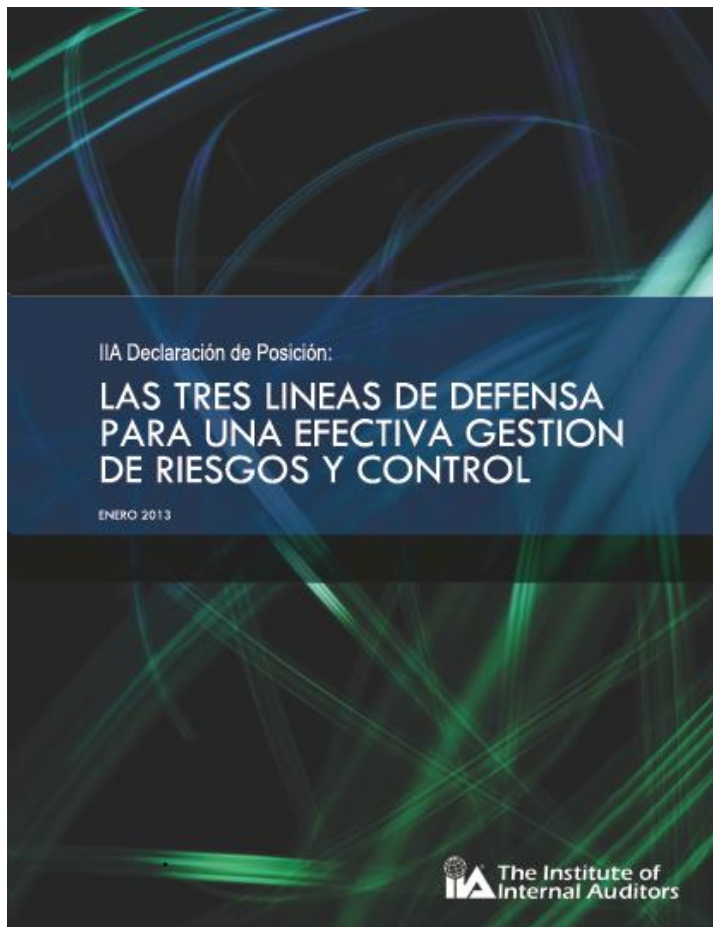


TABLA DE CONTENIDOS	
Introducción.....	1
Antes de las Tres Líneas: Establecimiento de Estrategia y Supervisión de la Gestión de Riesgos.....	2
La Primera Línea de Defensa: La Gestión Operativa.....	3
La Segunda Línea de Defensa: Funciones de Gestión de Riesgos y Cumplimiento	4
La Tercera Línea de Defensa: Auditoría Interna.....	5
Audidores Externos, Reguladores y Otros Entes Externos.....	6
Coordinación de las Tres Líneas de Defensa.....	7

Fuente: The IIA

2. Modelo de las Tres Líneas de Defensa



- El modelo mejora la comprensión de la gestión y el control de los riesgos mediante la aclaración roles y deberes.
- Su premisa subyacente es que, bajo la supervisión y dirección de la alta administración y de la Junta directiva, **se separan tres grupos (o líneas de defensa) dentro de la organización, necesarios para una gestión y control de riesgo eficaz.**

Fuente: The IIA

2. Modelo de las Tres Líneas de Defensa



Índice	Página
Introducción	1
Resumen ejecutivo	1
I. El modelo de las tres líneas de defensa	2
Roles de la alta dirección y del consejo de administración en el modelo de las tres líneas de defensa	4
La primera línea de defensa: gestión operativa	5
La segunda línea de defensa: supervisión interna y funciones de vigilancia	6
La tercera línea de defensa: auditoría interna	7
Auditores externos, organismos de control y otros órganos externos	9
II. Estructuración y coordinación de las tres líneas de defensa	10
Estructuración de las tres líneas de defensa	10
Coordinación de las tres líneas de defensa	11
III. Aprovechar el COSO en las tres líneas de defensa	13
IV. Conclusión	14
Observaciones clave	14
Apéndice	15
Acerca de los autores	23
Acerca del COSO	24
Acerca del IIA	24

Fuente: The IIA

2. Modelo de las Tres Líneas de Defensa

Figura 1. Relación entre objetivos, el Enfoque y el Modelo



1ª línea de defensa		2ª línea de defensa		3ª línea de defensa
Controles de la dirección	Medidas de control interno	Control financiero		Auditoría Interna
		Seguridad		
		Gestión de riesgos		
		Calidad		
		Inspección		
		Cumplimiento		

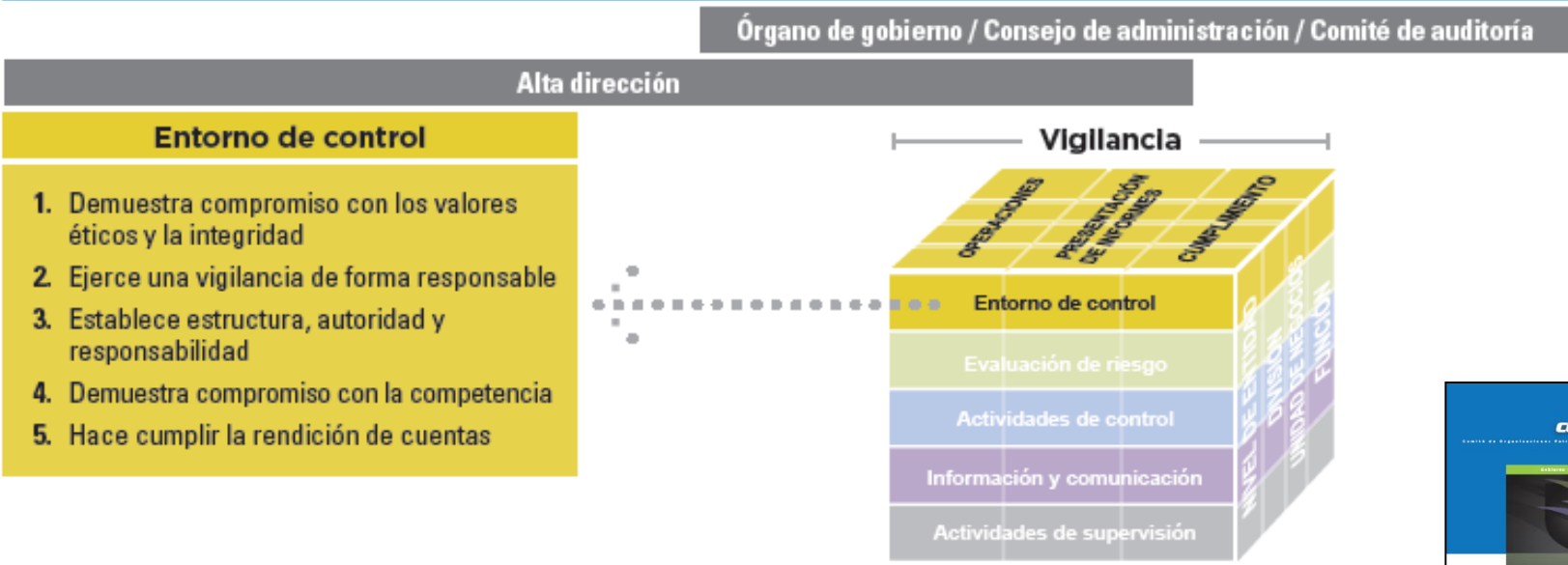
¹ *Enfoque Integrado de Control Interno*, Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (Jersey City, NJ: Instituto Estadounidense de Contadores Públicos Certificados, mayo de 2013. Disponible en coso.org).

² *Las tres líneas eficaces de defensa en gestión de riesgos y control*, (Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors Inc, enero de 2013). Disponible en: 3LinesofDefenseinEffectiveRiskManagementandControl.

Fuente: The IIA

2. Modelo de las Tres Líneas de Defensa

Figura 3. Responsabilidades de vigilancia para el entorno de control

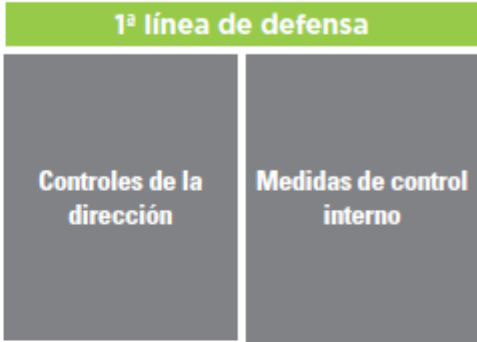


Fuente: The IIA

2. Modelo de las Tres Líneas de Defensa

Figura 4. COSO y la primera línea de defensa

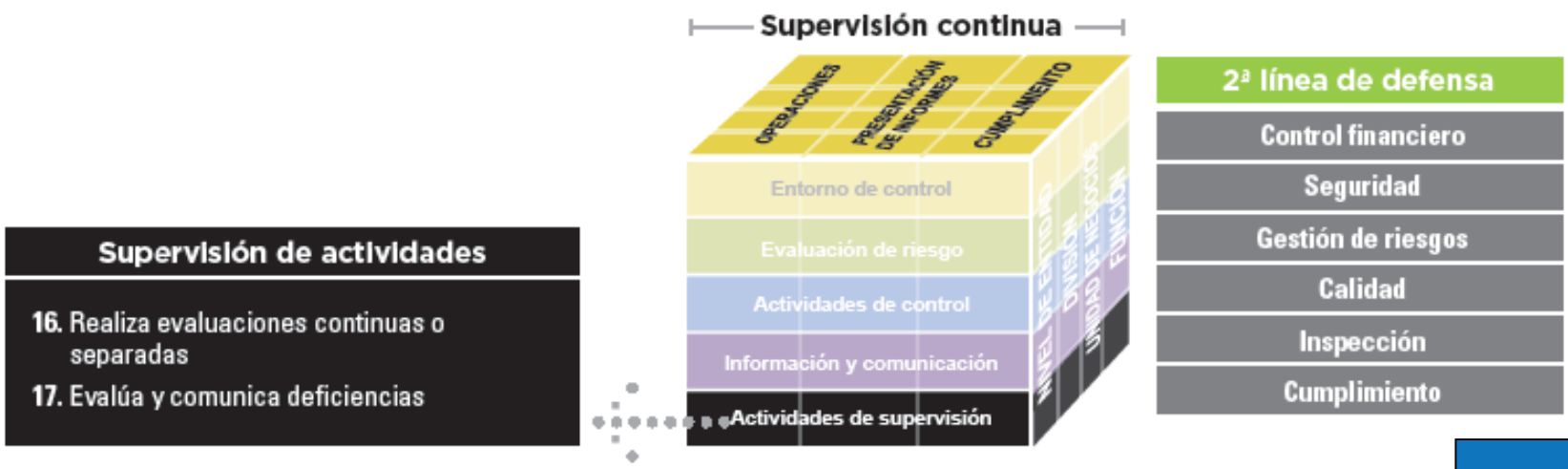
Evaluación de riesgos
<ul style="list-style-type: none"> 6. Especifica los objetivos adecuados 7. Identifica y analiza el riesgo 8. Evalúa el riesgo de fraude 9. Identifica y analiza el cambio significativo
Actividades de control
<ul style="list-style-type: none"> 10. Selecciona y desarrolla actividades de control 11. Selecciona y desarrollar controles generales sobre TI 12. Implementa a través de políticas y procedimientos
Información y comunicación
<ul style="list-style-type: none"> 13. Usa información relevante 14. Comunica internamente 15. Comunica externamente
Supervisión de actividades
<ul style="list-style-type: none"> 16. Realiza evaluaciones continuas o separadas 17. Evalúa y comunica deficiencias



Fuente: The IIA

2. Modelo de las Tres Líneas de Defensa

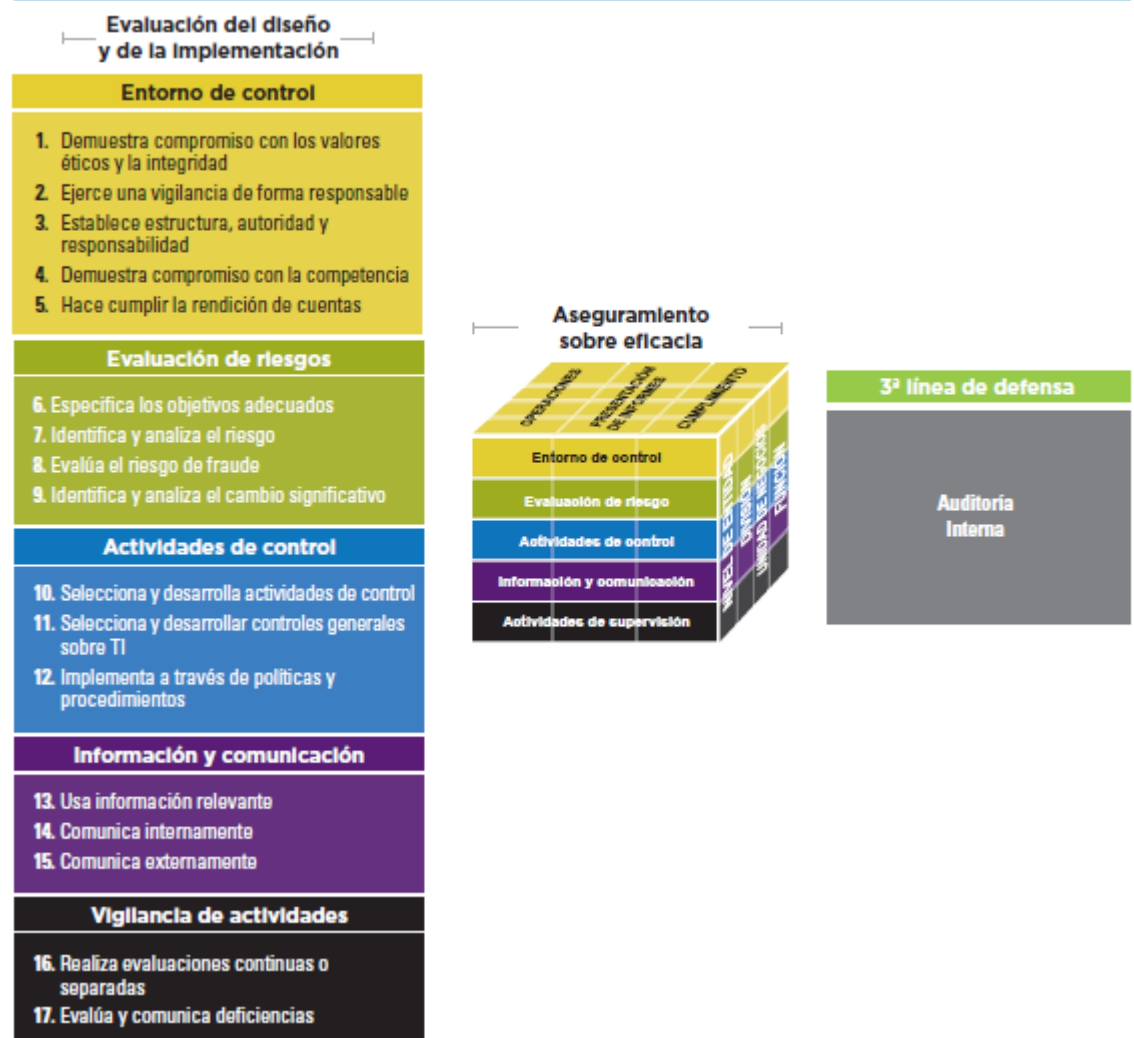
Figura 5. COSO y la segunda línea de defensa



Fuente: The IIA

2. Modelo de las Tres Líneas de Defensa

Figura 6. COSO y la tercera línea de defensa



Fuente: The IIA

2. Modelo de las Tres Líneas de Defensa



1ra Línea	2da Línea	3ra Línea
Dueño y administrador del riesgo y control (Primera línea de administración de la operación)	Monitorear el riesgo y el control en apoyo de la administración (funciones de riesgo, control y cumplimiento establecidas por la administración)	Proporcionar aseguramiento independiente al directorio y a la alta dirección con respecto a la eficacia de la gestión del riesgo y el control (auditoría interna).

2. Modelo de las Tres Líneas de Defensa

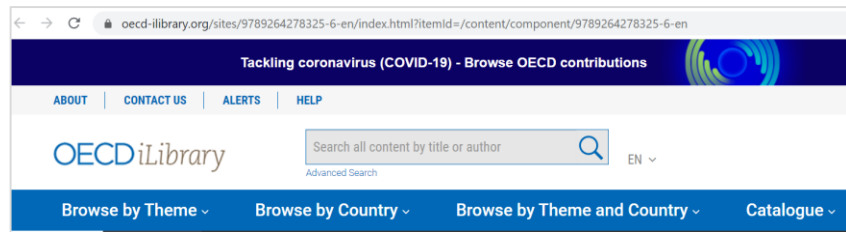
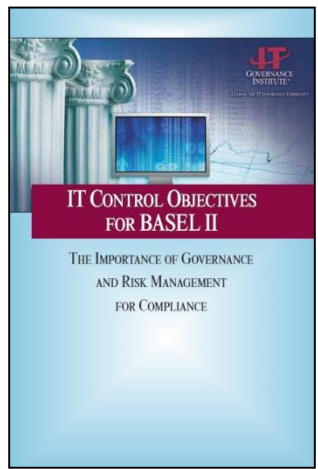
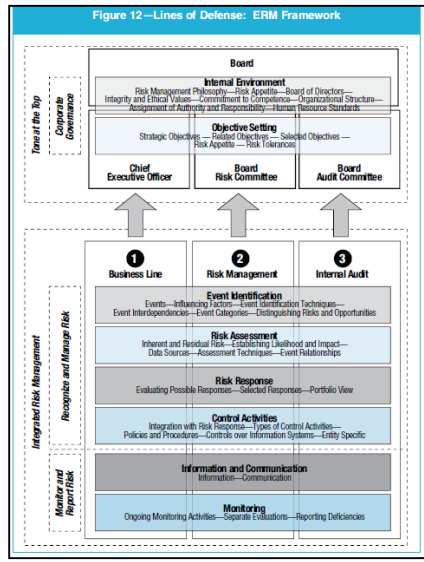


Exhibit 1
Best Practices in Risk Management Governance

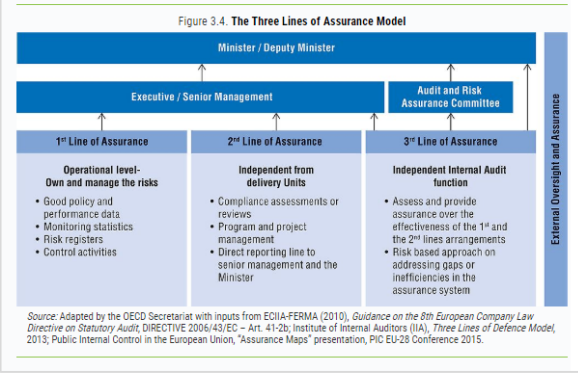
	1st Line of Defense:	2nd Line of Defense:	3rd Line of Defense:
	Top Management and Front Office	Risk Management Function	Audit
Best Practice	<ul style="list-style-type: none"> Promote a strong risk culture and sustainable risk-return thinking Portfolio optimization on the macro and micro level Promote a strong culture of adhering to limits and managing risk exposure Ongoing monitoring of positions and inherent risks 	<ul style="list-style-type: none"> Combination of watchdog and trusted advisor; police limits with "teeth" Understand how the business makes money—and actively challenge initiatives if appropriate Top talent with business experience engaging with front office as equals Risk management separate from risk control Overarching "risk oversight unit" across all risk types Intraday availability for data and positions; comprehensive report at T+16 a.m. 	<ul style="list-style-type: none"> Good understanding of capital markets, the business type, and risk management Top talent within audit—to challenge the front office and risk management function Independent oversight function—with enforcement ability (e.g., immediate fulfillment of findings) Ability to link business and risk with process and IT know-how

Source: Booz & Company



- The three-lines-of-assurance model differentiates between three core functions:
- Management (First Line):** Functions responsible for designing, developing, implementing, and executing controls, processes, and practices to deliver services, objectives, and drive intended results (i.e., outcomes). This line may be referred to as "program management" and is responsible for the effective and efficient management of the service delivery and the daily operations of the entity. Because oversight and independent assurance cannot compensate for weak management or control, these functions generally have the greatest influence on entity-wide risk management.
 - Oversight (Second Line):** Functions responsible for overseeing and monitoring line management and front desk activities. These groups may include (but are not limited to) functions responsible for financial control/oversight, privacy, security, risk management, quality assurance, integrity and compliance. Oversight functions also inform decision makers with objective perspectives and expertise, and provide continuous monitoring to strengthen risk management.
 - Internal Audit (Third Line):** A professional, independent and objective appraisal function that uses a disciplined, evidence-based approach to assess and improve the effectiveness of risk management, control and governance processes. Internal Audit may provide consulting, assurance, or a combination of both to inform key decisions and support good and accountable public governance.

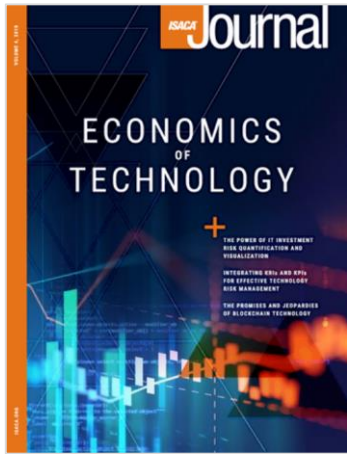
Figure 3 illustrates the basic attributes of the model adapted to the basic structure of Ministries/Departments and describes the core tasks for each of the lines.



2. Modelo de las Tres Líneas de Defensa

The Three Lines of Defense Model:
A framework for risk management and internal control

Author: Daniel Ramirez León
Date: December 2016



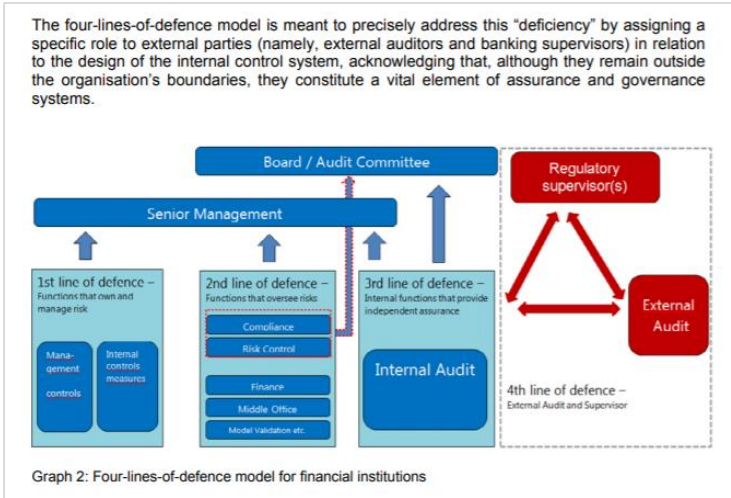
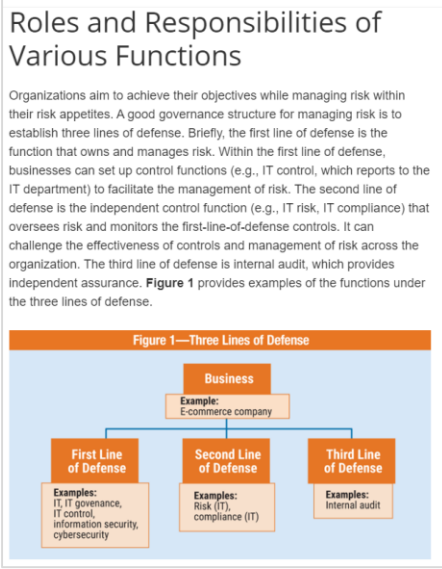
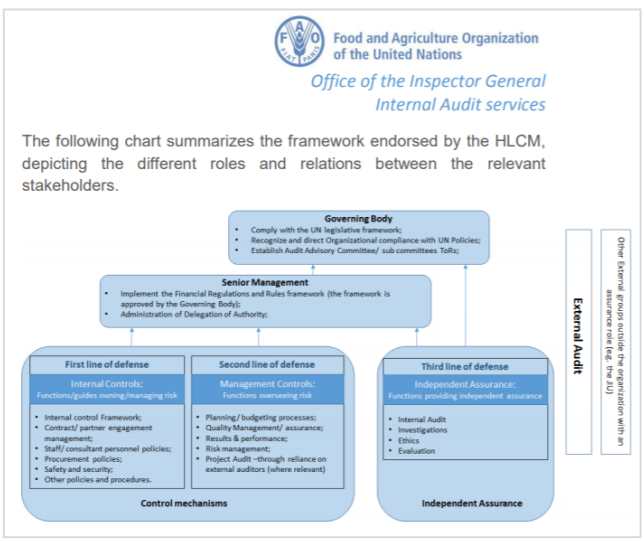
Financial Stability Institute

Occasional Paper
No 11
The "four lines of defence model" for financial institutions

Taking the three-lines-of-defence model further to reflect specific governance features of regulated financial institutions

Isabella Andorfer
Bank for International Settlements
Andrea Minto
Utrecht University

December 2015



3. Actualización (3LDD versus M3L)

Mundo VICA

Volatilidad

- La velocidad a la que se producen los cambios y la constante dinámica hacen que el mundo sea volátil.

Incertidumbre

- Las situaciones imprevistas se multiplican. El número de factores que influyen en el acontecimiento de los hechos hace que los resultados sean imprevisibles. La seguridad en saber los efectos de las acciones disminuye.

Complejidad

- Las organizaciones funcionan en un entorno que condiciona sus actuaciones. Los elementos del entorno cada vez son mayores. La comprensión del entorno exige un estudio cada vez mayor y más profundo. La cantidad de información disponible es abrumadora. Los avances que descubrimos constantemente nos hacen pensar que nuestros descubrimientos siempre van por detrás de otros nuevos.

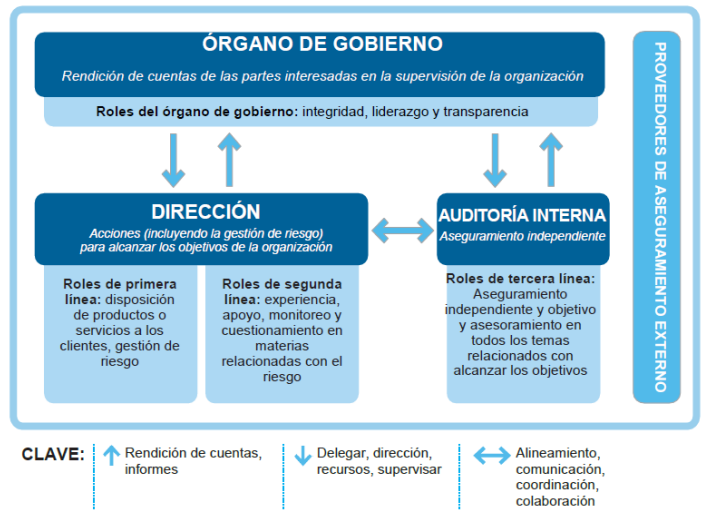
Ambigüedad

- Haciendo las cosas igual y en las mismas condiciones no garantiza los mismos resultados. Las interpretaciones sobre los mismos hechos son diversas. Los factores a considerar no siempre son evidentes. Las causas y los efectos ya no son simples. Las situaciones siempre son nuevas, no hay precedentes. Las hipótesis deben intuirse y probarse.

3. Actualización (3LDD versus M3L)



El modelo de las tres líneas del IIA



3. Actualización (3LDD versus M3L)

- ▶ Algunas consideraciones preliminares que se tuvo en cuenta para la revisión de la «Declaración de Posición» del IIA sobre el Modelo de las Tres Líneas de Defensa»



PUNTOS FUERTES

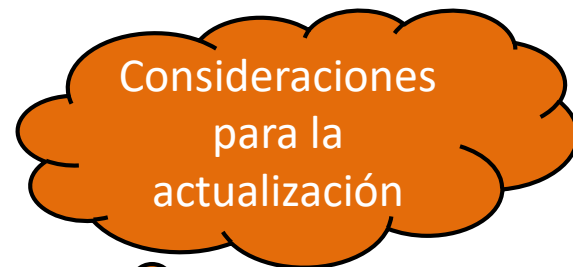
- * Simple
- * Ampliamente reconocido
- * Ampliamente comprendido
- * Ampliamente implementado

SUGERENCIAS

- * Solo defensivo
- * Enfoque de silos
- * Mayormente para el sector privado
- * Una prescripción de «talla única»

NO ABORDA

- * Un mundo complejo
- * Líneas «difusas»
- * Necesidad de líneas horizontales
- * Gestión de Riesgos del Negocio como una responsabilidad compartida



Fuente: The IIA

3. Actualización (3LDD versus M3L)

El Modelo de las Tres Líneas, nuevo marco teórico para auditores internos

- ▶ *El nuevo Modelo pasa de un **enfoque defensivo a uno proactivo** para proporcionar a las organizaciones una cobertura óptima de riesgos y funciones de control.*
- ▶ *Su **flexibilidad** permite adaptarlo a todo tipo de organizaciones, independientemente de su naturaleza, actividad o tamaño*
- ▶ *El cambio no solo afecta a su denominación, sino que introduce importantes novedades en su planteamiento con el **objetivo de optimizarlo, adaptarlo a todo tipo de organizaciones y proporcionarles una mejor cobertura** de riesgos y funciones de control.*
- ▶ *El nuevo Modelo de las Tres Líneas pasa a tener un **enfoque holístico y proactivo e incorpora la creación y la protección del valor como una de sus máximas prioridades.***
- ▶ *No trata de evitar riesgos, sino de **elegir adecuadamente la cantidad de riesgo necesario para crear y proteger el valor** de las organizaciones. Se incorpora, además, un **grado adicional de agilidad al Modelo**, que se flexibiliza para facilitar su utilización y evitar solapamientos, gaps y malentendidos entre las diferentes funciones de aseguramiento.*

Fuente: IAI España

<https://auditoresinternos.es/foros/los-lunes-del-instituto/los-lunes-20072020>

3. Actualización (3LDD versus M3L)

El Modelo de las Tres Líneas, nuevo marco teórico para auditores internos

- ▶ *Entre otras novedades el Modelo ya no habla de "funciones de aseguramiento" sino de "roles de aseguramiento" y las relaciones entre estos y las responsabilidades que se les asignan adquieren una importancia muy significativa.*
- ▶ *Los roles de primera y segunda línea (tanto las funciones de negocio como las de soporte en materia de riesgos) se sitúan directamente bajo el paraguas de la Alta Dirección y Auditoría Interna gana peso dentro de las organizaciones posicionándose orgánicamente al mismo nivel que la Alta Dirección, reportando ambas directamente al Órgano de Gobierno.*

Fuente: IAI España

<https://auditoresinternos.es/foros/los-lunes-del-instituto/los-lunes-20072020>

3. Actualización (3LDD versus M3L)

El papel de la Auditoría Interna

- ▶ El papel reservado por el Modelo a Auditoría Interna viene determinado en el Principio nº 4, donde se le asigna una **misión de aseguramiento y asesoramiento independiente sobre la adecuación y la eficacia del Gobierno y sobre la gestión de riesgos de la organización**. Para conseguir ese objetivo, Auditoría Interna debe basar su metodología en un proceso sistemático y disciplinado que utilice el conocimiento y la pericia de los auditores internos y los hallazgos identificados durante sus trabajos para comunicarlos tanto a la Alta Dirección como al Órgano de Gobierno, bajo la perspectiva de la mejora continua de la entidad. En algunas ocasiones, Auditoría Interna puede tener en cuenta el aseguramiento facilitado por proveedores internos o externos.
- ▶ Una **piedra angular del Modelo es la independencia del área de Auditoría Interna**, entendida con respecto a las actividades de gestión y operativa del negocio, que son desarrolladas por la Alta Dirección, bien sea en relación con la primera o la segunda línea. El modelo propone garantizar esa independencia mediante tres vías: estableciendo una rendición de cuentas directa entre Auditoría Interna y el Órgano de Gobierno, donde la primera proporciona toda la información sobre sus trabajos y los resultados; en segundo lugar, garantizando el acceso de Auditoría Interna a todas las personas, recursos e información que necesiten para llevar a cabo su trabajo; y, por último, evitando cualquier tipo de impedimentos o trabas a su independencia durante la prestación de sus servicios a la organización.

Fuente: IAI España

<https://auditoresinternos.es/foros/los-lunes-del-instituto/los-lunes-20072020>

3. Actualización (3LDD versus M3L)

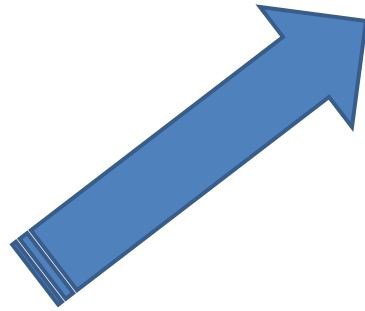
Subsanar carencias

- ▶ El Modelo de las Tres Líneas de Defensa surgió formalmente en 2006 para ayudar a las organizaciones a identificar estructuras y procesos.
- ▶ Sin embargo, sus detractores remarcaban algunas carencias: **era demasiado rígido, burocrático, inhibía la colaboración y, además, era costoso. Enfocado exclusivamente en acciones defensivas, en lugar de adoptar un enfoque más proactivo para la identificación, el análisis y la preparación para oportunidades y amenazas.** En conclusión, no lograba reflejar las realidades actuales de las organizaciones modernas.
- ▶ **El nuevo Modelo de las Tres Líneas viene a subsanar estas carencias y gracias a su adaptabilidad y flexibilidad podrá hacerse extensivo a todo tipo de organizaciones, independientemente de su naturaleza, actividad o tamaño.**

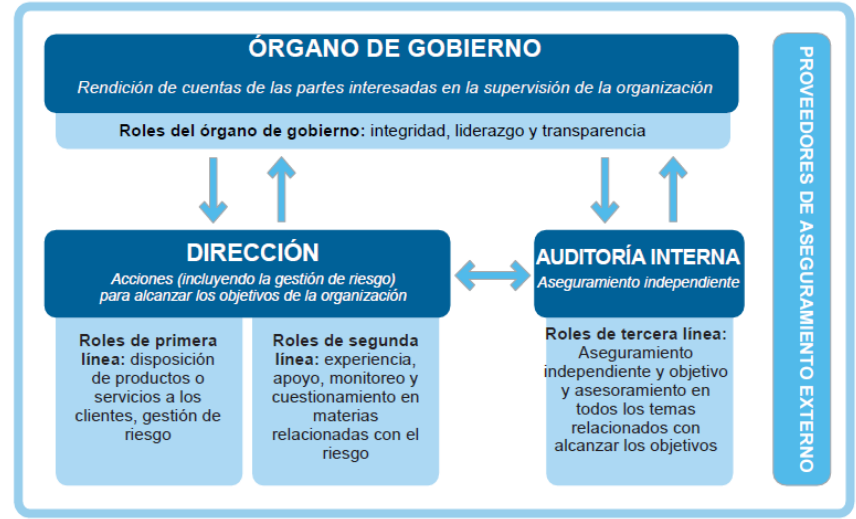
Fuente: IAI España

<https://auditoresinternos.es/foros/los-lunes-del-instituto/los-lunes-20072020>

3. Actualización (3LDD versus M3L)



El modelo de las tres líneas del IIA



CLAVE: ↑ Rendición de cuentas, informes ↓ Delegar, dirección, recursos, supervisar ↔ Alineamiento, comunicación, coordinación, colaboración

Modelo de las Tres Líneas de Defensa




3. Actualización (3LDD versus M3L)



Inicio | nosotros | asociarse | formación | foros | publicaciones | servicios DAIs | certificaciones | la fábrica de pensamiento


» Home » foros » Los Lunes del Instituto » Los Lunes 20072020



Similarities

- Consistent with IPPF
- Applicable to all organizations
- Designed to help organizations when planning and structuring resources and activities that support the management of risk to avoid overlap, gaps, and confusion.
- Focus is primarily internal to an organization
- Considers the roles and relationships between the governing body, management (including risk-related functions), and internal audit.
- Maintains the language and numbering of "three lines" in the interests of familiarity.
- The model is simple and is supported by a simple graphic.

Three Lines Model



Differences

- "Defense" is omitted to reflect this is not the sole or primary focus of the model or organizations.
- Instead of referring to "the first line" and "the second line" as if they were structural elements, the model describes first, second, and third line roles that may be combined or separated in various ways.
- Defines principles underpinning the model allowing for flexibility.
- Contextualized more broadly as a tool for governance to include value creation and protection, the offensive and the defensive aspects of managing risk.
- Governance is defined as requiring three necessary components:
 - Accountability
 - Actions
 - Assurance and Advice
- Encourages a principles-based approach to match the needs and circumstances of the organization.



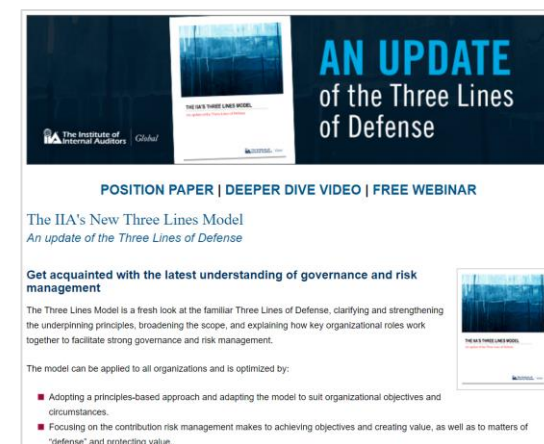
3. Actualización (3LDD versus M3L)

SIMILITUDES	DIFERENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> De acuerdo con el Marco Internacional para la Práctica Profesional (MIPP). 	<ul style="list-style-type: none"> “Defensa” se omite para reflejar que no es el enfoque único o primario del modelo u organizaciones.
<ul style="list-style-type: none"> Aplicable a todas las organizaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> En lugar de referirse a “la primera línea” y “la segunda línea” como si fueran elementos estructurales, el modelo describe los roles de primera, segunda y tercera línea que pueden combinarse o separarse de varias maneras.
<ul style="list-style-type: none"> Diseñado para ayudar a las organizaciones al momento de planificar y estructurar recursos y actividades que apoyan la gestión del riesgo para evitar superposiciones, brechas y confusión. 	<ul style="list-style-type: none"> Define los principios que sustentan el modelo permitiendo flexibilidad.
<ul style="list-style-type: none"> El enfoque es principalmente interno de una organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Contextualizado más ampliamente como una herramienta para el gobierno corporativo para incluir la creación y la protección de valor, los aspectos ofensivos y defensivos de la gestión de riesgos.
<ul style="list-style-type: none"> Considera los roles y las relaciones entre el órgano de gobierno, la dirección (incluidas las funciones relacionadas con el riesgo) y la auditoría interna. 	<ul style="list-style-type: none"> El gobierno corporativo se define como que requiere tres componentes necesarios: <ul style="list-style-type: none"> Rendición de cuentas Acciones Aseguramiento y Asesoramiento
<ul style="list-style-type: none"> Mantiene el lenguaje y la numeración de “tres líneas” en interés de la familiaridad. 	<ul style="list-style-type: none"> Enfatiza un enfoque basado en principios para que coincida con las necesidades y circunstancias de la organización.
<ul style="list-style-type: none"> El modelo es simple y está respaldado por un gráfico simple. 	

3. Actualización (3LDD versus M3L)

DECLARACIÓN DE POSICIÓN | VIDEO PARA PROFUNDIZAR | WEBINAR IIA GLOBAL

- ▶ El nuevo modelo de tres líneas del IIA
- ▶ Una actualización de las tres líneas de defensa
- ▶ Familiarícese con los conocimientos más recientes sobre gobierno corporativo y gestión de riesgos.
- ▶ El Modelo de Tres Líneas es una nueva mirada a las Tres Líneas de Defensa conocidas, aclarando y fortaleciendo los principios subyacentes, ampliando el alcance y explicando cómo los roles organizacionales clave trabajan juntos para facilitar un gobierno sólido y una gestión de riesgos.
- ▶ El modelo se puede aplicar a todas las organizaciones y está optimizado por:
 - ▶ Adoptar un enfoque basado en principios y adaptar el modelo a los objetivos y circunstancias de la organización.
 - ▶ Centrarse en la contribución de la gestión de riesgos a la obtención de objetivos y la creación de valor, así como en cuestiones de "defensa" y protección del valor.
 - ▶ Comprender claramente los roles y responsabilidades representadas en el modelo y las relaciones entre ellas.
 - ▶ La aplicación de medidas para garantizar que las actividades y los objetivos estén en consonancia con los intereses prioritarios de las partes interesadas.



Fuente: The IIA
<https://global.theiia.org/about/about-internal-auditing/Pages/Three-Lines-Model.aspx#webinar>

3. Actualización (3LDD versus M3L)

DECLARACIÓN DE POSICIÓN | VIDEO PARA PROFUNDIZAR | WEBINAR IIA GLOBAL

Basado en la retroalimentación de expertos en la materia, líderes de pensamiento reconocidos a nivel mundial y más de 2,000 personas y organizaciones en todo el mundo, el nuevo Modelo de tres líneas del IIA se ha actualizado y actualizado completamente para reflejar las prácticas actuales y ayudar a guiar las decisiones, comportamientos y acciones organizacionales para lograr resultados exitosos.

▶ Disponible para descarga

- ▶ Árabe | Búlgaro | Chino simplificado | Croata | Holandés | Francés | Francés canadiense | Alemán | Islandés | Indonesio | Japonés | Coreano | Polaco | Portugués | Serbia | Esloveno | Español | Tailandés | Turco

▶ Haz una inmersión más profunda

- ▶ ¿Necesita más tres líneas? Sumérjase en la evolución de las Tres Líneas con una conversación en video de tres partes entre Harold Silverman, Director Gerente de Servicios CAE, y Jenitha John, Presidenta Global del IIA, 2020-21. Mira los videos ahora.

▶ Seminario web informativo gratuito

- ▶ Miembros del IIA, únense a los cohosts Mark Carawan, Director de Relaciones con las partes interesadas de la Junta Global 2020-21, y Francis Nicholson, Director Gerente de Relaciones Globales y Desarrollo, para obtener una descripción detallada del nuevo Modelo de Tres Líneas.
- ▶ Marque su calendario para una de las siguientes dos oportunidades de seminarios web. ¡Apertura de inscripciones pronto!
 - ▶ 24 de septiembre de 2020 8: 00-9: 00 a.m. ET EE. UU.
 - ▶ 30 de septiembre de 2020 7: 00-8: 00 p.m. ET US

Fuente: The IIA
<https://global.theiia.org/about/about-internal-auditing/Pages/Three-Lines-Model.aspx#webinar>

3. Actualización (3LDD versus M3L)

DECLARACIÓN DE POSICIÓN | VIDEO PARA PROFUNDIZAR | WEBINAR IIA GLOBAL

► Haz una inmersión más profunda



The IIA's New Three Lines Model Part 1: The Basics

In Part 1 of this three-part series, Harold Silverman, Managing Director of CAE Services, and Jenitha John, The IIA's Global Chairman, 2020–21, discuss the basics relating to the evolution of the Three Lines Model. Learn more about the update and download the paper at www.theiia.org/ThreeLines.



The IIA's New Three Line Model Part 2: Changes to the Model

In Part 2 of this three-part series, Harold Silverman, Managing Director of CAE Services, and Jenitha John, The IIA's Global Chairman, 2020–21, discuss changes relating to the evolution of the Three Lines Model. Learn more about the update and download the paper at www.theiia.org/ThreeLines.



The IIA's New Three Lines Model Part 3: CAE Roles Outside of Internal Audit

In Part 3 of this three-part series, Harold Silverman, Managing Director of CAE Services, and Jenitha John, The IIA's Global Chairman, 2020–21, discuss CAE roles outside of internal audit, relating to the evolution of the Three Lines Model. Learn more about the update and download the paper at www.theiia.org/ThreeLines.

Fuente: The IIA

<https://global.theiia.org/about/about-internal-auditing/Pages/Three-Lines-Model.aspx#webinar>

3. Actualización (3LDD versus M3L)

New IIA Three Lines Model Offers Timely Evolution of a Trusted Tool

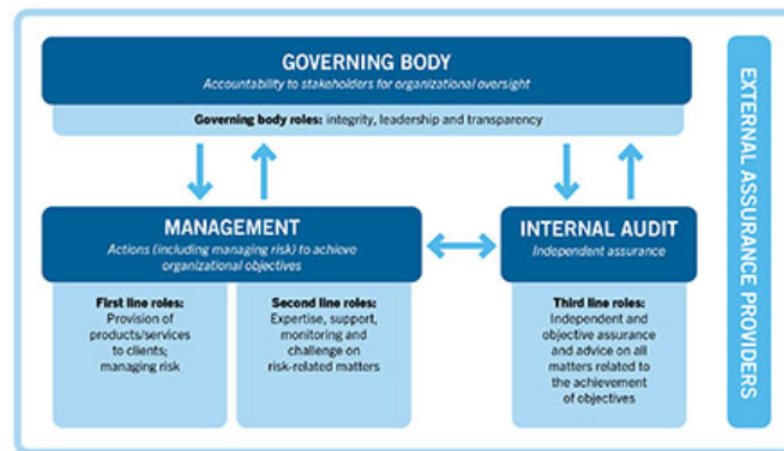
Richard Chambers July 20, 2020 6 Comments



Today, The IIA unveils an important update to one of the best known and trusted risk management tools. The new **IIA Three Lines Model**, a fresh look at the venerable Three Lines of Defense model, promises to change the way many organizations look not just at risk, but also at controls, collaboration, communication, accountability, assurance, and more.

I posted a blog more than a year ago announcing The IIA's plans to explore how best to update the Three Lines of Defense. The intent was to reflect changes in modern risk management and governance, while at the same time preserving the model's straightforward and clear approach. I am happy to say that, after hundreds of hours of work and input from experts, as well as comments from interested parties around the world, the effort has paid off.

Before getting into details, I'd like to remind readers of the process followed to arrive at the new model. The project was headed by a core working group of governance experts, led by The IIA's Senior Vice Chair Jenitha John. The working group tapped into the vast experiences of an additional 30-member advisory group. The project included a comprehensive review of governance approaches from around the world and an analysis of how the old model was embedded into practice and regulation. The project also sought out and incorporated public comments through a formal global exposure process.



Copyright © 2020 by The Institute of Internal Auditors, Inc. All rights reserved.

Fuente: The IIA

<https://iaonline.theiia.org/blogs/chambers/Pages/New-IIA-Three-Lines-Model-Offers-Timely-Evolution-of-a-Trusted-Tool.aspx>

3. Actualización (3LDD versus M3L)

New IIA Three Lines Model Offers Timely Evolution of a Trusted Tool

Richard Chambers July 20, 2020 6 Comments



- ▶ *Hoy, el IIA presenta una importante actualización de una de las herramientas de gestión de riesgos más conocidas y confiables. El nuevo modelo de tres líneas del IIA, una nueva mirada al venerable modelo de tres líneas de defensa, **promete cambiar la forma en que muchas organizaciones no solo ven el riesgo, sino también los controles, la colaboración, la comunicación, la responsabilidad, la seguridad y más.***
- ▶ *Publiqué un blog hace más de un año anunciando los planes del IIA para explorar la mejor manera de actualizar las Tres Líneas de Defensa. La intención era **reflejar los cambios en la gestión de riesgos y la gobernanza modernas, mientras que al mismo tiempo se preservaba el enfoque claro y directo del modelo.** Me complace decir que, después de cientos de horas de trabajo y aportes de expertos, así como comentarios de partes interesadas de todo el mundo, el esfuerzo ha valido la pena.*
- ▶ *Antes de entrar en detalles, me gustaría recordar a los lectores el proceso seguido para llegar al nuevo modelo. El proyecto estuvo encabezado por un **grupo de trabajo central de expertos en gobernanza, encabezado por la vicepresidenta senior del IIA, Jenitha John. El grupo de trabajo aprovechó la vasta experiencia de un grupo asesor adicional de 30 miembros.** El proyecto incluyó una revisión exhaustiva de los enfoques de gobernanza de todo el mundo y un análisis de cómo el antiguo modelo estaba integrado en la práctica y la regulación. El proyecto también buscó e incorporó comentarios públicos a través de un proceso formal de exposición global.*

Fuente:
The IIA
<https://iaonline.theia.org/blogs/chambers/Pages/New-IIA-Three-Lines-Model-Offers-Timely-Evolution-of-a-Trusted-Tool.asp>
x

3. Actualización (3LDD versus M3L)

New IIA Three Lines Model Offers Timely Evolution of a Trusted Tool

Richard Chambers July 20, 2020 6 Comments



- ▶ *El modelo presentado hoy es una **evolución más natural que el tratamiento revolucionario de las confiables Tres Líneas de Defensa. Sin embargo, eso no significa que los cambios sean sutiles.***
- ▶ *Un cambio significativo es la mayor **incorporación del órgano rector al modelo.** El nuevo modelo de tres líneas delinea claramente las funciones y responsabilidades del **órgano de gobierno, así como la dirección y la auditoría interna.** Estas funciones no se limitan a la gestión de riesgos, sino que **se centran en el gobierno corporativo general de la organización.***
- ▶ *Si bien **no es un modelo de gobierno corporativo, el mayor enfoque en el gobierno corporativo respalda tanto la creación como la protección de valor** y se ocupa de los aspectos **ofensivos y defensivos de la gestión de riesgos.** Esto aborda una de las principales críticas al modelo de las Tres Líneas de Defensa, que es su enfoque principal en la defensa.*
- ▶ *El mayor cambio es la identificación de seis principios clave en los que se basa el nuevo modelo de tres líneas.*

Fuente:
The IIA
<https://iaonline.theia.org/blogs/chambers/Pages/New-IIA-Three-Lines-Model-Offers-Timely-Evolution-of-a-Trusted-Tool.aspx>

3. Actualización (3LDD versus M3L)



3. Actualización (3LDD versus M3L)

New IIA Three Lines Model Offers Timely Evolution of a Trusted Tool

Richard Chambers July 20, 2020 6 Comments



El mayor cambio es la identificación de seis principios clave en los que se basa el nuevo modelo de tres líneas:

- ▶ **Principio 1:** *El gobierno corporativo de una organización requiere estructuras y procesos apropiados que permitan la rendición de cuentas, acciones y aseguramiento.*
- ▶ **Principio 2:** *Las funciones de los órganos de gobierno garantizan la existencia de estructuras y procesos adecuados para un gobierno corporativo eficaz.*
- ▶ **Principio 3:** *La responsabilidad de la administración para lograr los objetivos organizacionales comprende roles de primera y segunda línea. Los roles de primera línea están más directamente alineados con la entrega de productos y / o servicios a los clientes de la organización e incluyen los roles de las funciones de soporte. Los roles de segunda línea brindan asistencia con la gestión de riesgos.*
- ▶ **Principio 4:** *En su función de tercera línea, la auditoría interna proporciona un aseguramiento y un asesoramiento independientes y objetivos sobre la idoneidad y eficacia del gobierno corporativo y la gestión de riesgos. Lo logra mediante la aplicación competente de procesos, conocimientos y conocimientos sistemáticos y disciplinados. Puede considerar el aseguramiento de otros proveedores internos y externos.*
- ▶ **Principio 5:** *La independencia de la auditoría interna de las responsabilidades de la dirección es fundamental para su objetividad, autoridad y credibilidad.*
- ▶ **Principio 6:** *Todos los roles que trabajan colectivamente contribuyen a la creación y protección de valor cuando están alineados entre sí y con los intereses prioritarios de las partes interesadas.*

Fuente:
The IIA
<https://iaonline.theia.org/blogs/chambers/Pages/New-IIA-Three-Lines-Model-Offers-Timely-Evolution-of-a-Trusted-Tool.aspx>

3. Actualización (3LDD versus M3L)

New IIA Three Lines Model Offers Timely Evolution of a Trusted Tool

Richard Chambers July 20, 2020 6 Comments



- ▶ *La mayoría de los auditores internos deben estar familiarizados con estos conceptos, incluso si no se han articulado en un solo modelo o documento. Las organizaciones que adoptan e incorporan estos principios en sus controles, operaciones y culturas disfrutarán invariablemente de un gobierno corporativo más sólido. La adherencia a estos principios debe ser el objetivo de todas las organizaciones y, una vez logrados, debe ser monitoreado y nutrido continuamente.*
- ▶ ***El desafío para todas las organizaciones será aplicar y adaptar el Modelo de Tres Líneas a sus propias necesidades y prioridades.** Por ejemplo, el alcance de los roles de primera y segunda línea variará según una serie de factores, incluido el tamaño y la complejidad de la organización, la industria o sector en el que opera y el nivel de regulación externa.*
- ▶ *El enfoque basado en principios del nuevo modelo **está diseñado para brindar a los usuarios una mayor flexibilidad.** Los órganos de gobierno, la dirección ejecutiva y la auditoría interna no se ubican en líneas o roles rígidos. **El concepto de "líneas" se mantuvo en aras de la familiaridad. Sin embargo, no pretenden denotar elementos estructurales, sino una útil diferenciación de roles.** Las áreas de responsabilidad se describen generalmente como:*
 - ▶ *Rendición de cuentas por parte del **órgano de gobierno** ante las partes interesadas para la supervisión.*
 - ▶ *Acciones (incluida la gestión de riesgos) de la **dirección** para lograr los objetivos de la organización.*
 - ▶ *Aseguramiento y asesoramiento por parte de una función de **auditoría interna** independiente para proporcionar conocimiento, confianza y estímulo para la mejora continua.*

Fuente:
The IIA
<https://iaonline.theiia.org/blogs/chambers/Pages/New-IIA-Three-Lines-Model-Offers-Timely-Evolution-of-a-Trusted-Tool.aspx>

3. Actualización (3LDD versus M3L)

New IIA Three Lines Model Offers Timely Evolution of a Trusted Tool

Richard Chambers July 20, 2020 6 Comments



- ▶ *Algunos han argumentado que la auditoría interna debería permanecer dentro de la "tercera línea", por precaución para asegurar su independencia y la objetividad de su personal. Sin embargo, **el modelo actualizado enfatiza claramente que "la independencia no implica aislamiento". Como se señala en la actualización, "Debe haber una interacción regular entre la auditoría interna y la administración ... Existe una necesidad de colaboración y comunicación entre las funciones de primera y segunda línea de la administración y la auditoría interna".***
- ▶ *Creo que el nuevo modelo de tres líneas del IIA mejora las tres líneas de defensa, y tengo la esperanza de que sea ampliamente aceptado, al igual que el original. Algunos pueden sentirse decepcionados con los cambios, que van demasiado lejos o no lo suficiente. De hecho, es probable que haya críticos que busquen separarlo.*
- ▶ *Invito a todo escrutinio y críticas constructivas, pero como con cualquier concepto nuevo o actualizado del pensamiento o doctrina establecida, el verdadero valor se verá con el tiempo.*

Fuente:
The IIA
<https://iaonline.theiia.org/blogs/chambers/Pages/New-IIA-Three-Lines-Model-Offers-Timely-Evolution-of-a-Trusted-Tool.asp>
x

3. Actualización (3LDD versus M3L)

M3L – ¿Qué viene después?

- ▶ Se está evaluando la posibilidad de emitir guías complementarias al M3L, en cuanto su aplicación en circunstancias particulares como:
 - ▶ Gestión de riesgos
 - ▶ Sector público
 - ▶ Sustentabilidad
 - ▶ Fraude, corrupción y transparencia
 - ▶ Organizaciones de mediano y pequeño tamaño



3. Actualización (3LDD versus M3L)

Considerando la emisión del nuevo M3L, es muy recomendable realizar acciones relacionadas con:

- ▶ Promover/comunicar el M3L
- ▶ Implementar/actualizar la aplicación del M3L
 - ▶ Reuniones/talleres de trabajo entre primera, segunda y tercera línea (y proveedores externos de aseguramiento)
 - ▶ Evaluación en cuanto al cumplimiento/alineamiento con los seis principios del M3L
 - ▶ Cumple
 - ▶ Cumple parcial
 - ▶ No cumple
 - ▶ No aplica
 - ▶ Mapeo de los roles clave del M3L
 - ▶ Roles clave del M3L versus componentes gobierno (procesos/funciones/áreas)
- ▶ Implementar/actualizar metodologías de “Aseguramiento Combinado” (incluyendo fundamentalmente los mapas de aseguramiento)

3. Actualización (3LDD versus M3L)

► Evaluación en cuanto a los seis principios del M3L (cumplimiento/alineamiento)

Principio	Cumple	Cumple Parcial	No Cumple	No Aplica	Comentario
1: Gobierno					
2: Roles del órgano de gobierno					
3: Dirección y roles de primera y segunda línea					
4: Roles de tercera línea					
5: Independencia de tercera línea					
6: Creación y protección del valor					

3. Actualización (3LDD versus M3L)

- ▶ Roles clave del M3L versus componentes gobierno (procesos/funciones/áreas)

Roles Clave	Órgano de Gobierno	Dirección	Auditoria Interna	Aseg. Ext.
El órgano de gobierno				
Dirección Roles de primera línea				
Dirección Roles de segunda línea				
Auditoría interna				
Proveedores de aseguramiento externo				

4. Modelo de las Tres Líneas – M3L

4. Modelo de las Tres Líneas – M3L



EL MODELO DE LAS TRES LÍNEAS DEL IIA 2020

Una actualización de las tres líneas de defensa



¡Una versión revisada y corregida (debido a cambios puntuales en ciertos términos) **de la traducción del M3L en Español** será emitida a mediados de Agosto-2020!

Se difundirá a través de la redes sociales de FLAI (se indicará en la carátula del documento nuevo)

4. Modelo de las Tres Líneas – M3L

TABLA DE CONTENIDOS

Introducción.....	1
Antes de las Tres Líneas: Establecimiento de Estrategia y Supervisión de la Gestión de Riesgos.....	2
La Primera Línea de Defensa: La Gestión Operativa.....	3
La Segunda Línea de Defensa: Funciones de Gestión de Riesgos y Cumplimiento	4
La Tercera Línea de Defensa: Auditoría Interna.....	5
Auditores Externos, Reguladores y Otros Entes Externos.....	6
Coordinación de las Tres Líneas de Defensa.....	7

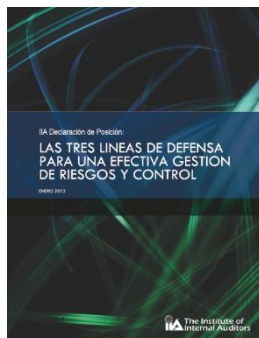


Tabla de contenidos

Introducción	1
Principios del modelo de las tres líneas	2
Principio 1: Gobierno	2
Principio 2: Roles del órgano de gobierno	2
Principio 3: Dirección y roles de primera y segunda línea	3
Principio 4: Roles de tercera línea.....	3
Principio 5: Independencia de tercera línea.....	3
Principio 6: Creación y protección del valor.....	3
Roles clave en el modelo de las tres líneas.....	5
El órgano de gobierno	5
Dirección	5
Roles de primera línea	5
Roles de segunda línea.....	5
Proveedores de aseguramiento externo	6
Relaciones entre los roles principales.....	7
Entre el órgano de gobierno y la dirección (roles de primera y segunda línea).....	7
Entre la dirección (tanto los roles de primera como los de segunda línea) y la auditoría interna	7
Entre la auditoría interna y el órgano de gobierno.....	8
Entre todos los roles.....	8
Aplicando el modelo.....	9
Estructura, roles y responsabilidades.....	9
Supervisión y aseguramiento	10
Coordinación y alineación.....	10



4. Modelo de las Tres Líneas – M3L



EL MODELO DE LAS TRES LÍNEAS DEL IIA 2020

Una actualización de las tres líneas de defensa



Tabla de contenidos

1

- Introducción 1
- Principios del modelo de las tres líneas 2
 - Principio 1: Gobierno 2
 - Principio 2: Roles del órgano de gobierno 2
 - Principio 3: Dirección y roles de primera y segunda línea 3
 - Principio 4: Roles de tercera línea 3
 - Principio 5: Independencia de tercera línea 3
 - Principio 6: Creación y protección del valor 3

2

- Roles clave en el modelo de las tres líneas 5
 - El órgano de gobierno 5
 - Dirección 5
 - Roles de primera línea 5
 - Roles de segunda línea 5
 - Proveedores de aseguramiento externo 6

3

- Relaciones entre los roles principales 7
 - Entre el órgano de gobierno y la dirección (roles de primera y segunda línea) 7
 - Entre la dirección (tanto los roles de primera como los de segunda línea) y la auditoría interna 7
 - Entre la auditoría interna y el órgano de gobierno 8
 - Entre todos los roles 8

4

- Aplicando el modelo 9
 - Estructura, roles y responsabilidades 9
 - Supervisión y aseguramiento 10
 - Coordinación y alineación 10

Las organizaciones son empresas humanas que operan en un mundo cada vez más incierto, complejo, interconectado y volátil. A menudo tienen múltiples partes interesadas con intereses diversos, cambiables y en ocasiones, competitivos. Las partes interesadas confían la supervisión organizativa a un órgano de gobierno, que a su vez delega recursos y autoridad a la dirección para que tome las medidas apropiadas, incluyendo la gestión del riesgo.

Por estas y otras razones, las organizaciones necesitan estructuras y procesos eficaces que permitan alcanzar los objetivos, al tiempo que apoyan un gobierno y una gestión de riesgos sólidos. A medida que el órgano de gobierno recibe informes de la dirección sobre actividades, resultados y previsiones, tanto el órgano de gobierno como la dirección confían en la auditoría interna para proporcionar aseguramiento y asesoramiento independientes y objetivos sobre todos los asuntos y para promover y facilitar la innovación y la mejora. El órgano de gobierno es en última instancia responsable del gobierno, que se logra mediante las acciones y comportamientos tanto del órgano de gobierno como la dirección y la auditoría interna.

El modelo de las tres líneas ayuda a las organizaciones a identificar estructuras y procesos que mejor ayuden a alcanzar los objetivos y faciliten un gobierno sólido y una gestión de riesgos. El modelo se aplica a todas las organizaciones y se optimiza mediante:

- Adoptar un enfoque basado en principios y adaptar el modelo a los objetivos y circunstancias de la organización.
- Centrarse en la contribución de la gestión de riesgos a la obtención de objetivos y la creación de valor, así como en cuestiones de "defensa" y protección del valor.
- Comprender claramente los roles y responsabilidades representadas en el modelo y las relaciones entre ellas.
- La aplicación de medidas para garantizar que las actividades y los objetivos estén en consonancia con los intereses prioritarios de las partes interesadas.

Términos clave

Organización: un grupo organizado de actividades, recursos y personas que trabajan para alcanzar metas compartidas.

Partes interesadas: aquellos grupos e individuos cuyos intereses son atendidos o impactados por la organización.

Órgano de gobierno: aquellas personas que son responsables ante las partes interesadas por el éxito de la organización.

Dirección: aquellas personas, equipos y Roles de apoyo asignadas para proporcionar productos y/o servicios a los clientes de la organización.

Auditoría interna: aquellas personas que operan independientemente de la dirección para proporcionar aseguramiento y conocimiento sobre la adecuación y eficacia de la gobernanza y la gestión del riesgo (incluyendo el control interno).

El modelo de las tres líneas: el modelo conocido anteriormente como las tres líneas de defensa.

Control interno: procesos diseñados para proporcionar una confianza razonable sobre el logro de los objetivos.

4. Modelo de las Tres Líneas – M3L

Introducción

► Términos clave

- Organización
- Partes interesadas
- Órgano de gobierno
- Dirección
- Auditoría interna
- El modelo de las tres líneas
- Control interno

► Aplicación a todas las organizaciones y optimización

Principio 1: Gobierno

El gobierno de una organización requiere estructuras y procesos apropiados que permitan:

Términos clave

Toma de decisiones basada en el riesgo: un proceso considerado que incluye análisis, planificación, acción, monitoreo y revisión, y toma en cuenta los impactos potenciales de la incertidumbre sobre los objetivos.

Aseguramiento: confirmación y confianza independientes.

- **Rendición de cuentas** por parte de un órgano de gobierno a las partes interesadas para la supervisión de la organización a través de la integridad, el liderazgo y la transparencia.
- **Acciones** (incluyendo la gestión del riesgo) por parte de la dirección para lograr los objetivos de la organización a través de la toma de decisiones basada en el riesgo y la aplicación de recursos.
- **Aseguramiento y asesoramiento** por parte de un rol de auditoría interna independiente para proporcionar claridad y confianza y para promover y facilitar la mejora continua a través de una investigación rigurosa y una comunicación perspicaz.

Principio 2: Roles del órgano de gobierno

El órgano de gobierno asegura que:

- Se han establecido estructuras y procesos adecuados para un gobierno eficaz.
- Los objetivos y actividades de la organización están alineados con los intereses prioritarios de las partes interesadas.

El órgano de gobierno:

- Delega la responsabilidad y proporciona recursos a la dirección para alcanzar los objetivos de la organización mientras que asegura que se cumplan las expectativas legales, regulatorias y éticas.
- Establece y supervisa un rol de auditoría interna independiente, objetiva y competente para proporcionar claridad y confianza en el progreso hacia el logro de los objetivos.

4. Modelo de las Tres Líneas – M3L

Principios

- ▶ Principio 1.- Gobierno
 - ▶ Rendición de cuentas
 - ▶ Integridad
 - ▶ Liderazgo
 - ▶ Transparencia
 - ▶ Acciones
 - ▶ Aseguramiento y asesoramiento
- ▶ Principio 2.- Roles del órgano de gobierno
 - ▶ Asegura
 - ▶ Estructuras y procesos
 - ▶ Objetivos y actividades
 - ▶ Delega
 - ▶ Establece

Principio 3: Dirección y roles de primera y segunda línea

La responsabilidad de la dirección de alcanzar los objetivos organizativos comprende tanto los roles de primera como las de segunda línea. *Los roles de primera línea se alinean más directamente con la entrega de productos y/o servicios a los clientes de la organización, incluyendo los roles de soporte*. Los roles de segunda línea proporcionan asistencia en la gestión del riesgo.

Los roles de primera y segunda línea pueden mezclarse o separarse. Algunos roles de segunda línea pueden ser asignados a especialistas para proporcionar experiencia adicional, apoyo, monitoreo y cuestionar a aquellos con roles de primera línea. Los roles de segunda línea pueden centrarse en objetivos específicos de la gestión de riesgos, tales como: el cumplimiento de las leyes, las regulaciones y el comportamiento ético aceptable; el control interno; la seguridad de la información y la tecnología; la sostenibilidad; y el aseguramiento de la calidad. Como alternativa, los roles de segunda línea pueden abarcar una responsabilidad más amplia en la gestión de riesgos, como la gestión de riesgos empresariales (ERM). Sin embargo, la responsabilidad de la gestión del riesgo sigue siendo parte de los roles de primera línea y dentro del ámbito de la gestión.

Principio 4: Roles de tercera línea

La auditoría interna proporciona aseguramiento y asesoramiento independientes y objetivos sobre la adecuación y eficacia del gobierno y la gestión de riesgos. Esto se logra mediante la aplicación competente de procesos sistemáticos y disciplinados, experiencia y percepciones. Informa de sus conclusiones a la gerencia y al órgano de gobierno para promover y facilitar la mejora continua. Al hacerlo, puede considerar el aseguramiento de otros proveedores internos y externos.

Principio 5: Independencia de tercera línea

La independencia de la auditoría interna de las responsabilidades de la gerencia es fundamental para su objetividad, autoridad y credibilidad. Se establece mediante: la rendición de cuentas ante el órgano de gobierno; el acceso sin restricciones a las personas, los recursos y los datos necesarios para completar su trabajo; y la ausencia de prejuicios o interferencias en la planificación y prestación de servicios de auditoría.

Principio 6: Creación y protección del valor

Todos los roles que trabajan juntas contribuyen colectivamente a la creación y protección del valor cuando están alineadas entre sí y con los intereses prioritarios de las partes interesadas. La alineación de las

1. El lenguaje de "primera línea", "segunda línea" y "tercera línea" se mantiene del modelo original en aras de la familiaridad. Sin embargo, las "líneas" no pretenden denotar elementos estructurales sino una diferenciación útil en las funciones. Lógicamente, las funciones del órgano de gobierno también constituyen una "línea", pero esta convención no se ha adoptado para evitar confusiones. La numeración (primera, segunda, tercera) no debe implicar operaciones secuenciales. En su lugar, todas las funciones operan simultáneamente.

2. Algunos consideran que las funciones de apoyo (como RR.HH., administración y servicios generales) son funciones de segunda línea. Para mayor claridad, el modelo de las tres líneas considera que las funciones de primera línea incluyen tanto las actividades de "primera línea" como las de "oficina administrativa", y las de segunda línea comprenden las actividades complementarias centradas en cuestiones relacionadas con el riesgo.

3. En algunas organizaciones, se identifican otras funciones de tercera línea, como la supervisión, la inspección, la investigación, la evaluación y la corrección, que pueden formar parte del rol de auditoría interna o funcionar por separado.



4. Modelo de las Tres Líneas – M3L

Principios

- ▶ Principio 3.- Dirección y roles de primera y segunda línea
- ▶ Principio 4.- Roles de tercera línea
- ▶ Principio 5.- Independencia de tercera línea
- ▶ Principio 6.- Creación y protección de valor

1. El lenguaje de "primera línea", "segunda línea" y "tercera línea" se mantiene del modelo original en aras de la familiaridad. Sin embargo, las "líneas" no pretenden denotar elementos estructurales sino una diferenciación útil en las funciones. Lógicamente, las funciones del órgano de gobierno también constituyen una "línea", pero esta convención no se ha adoptado para evitar confusiones. La numeración (primera, segunda, tercera) no debe implicar operaciones secuenciales. En su lugar, todas las funciones operan simultáneamente.

2. Algunos consideran que las funciones de apoyo (como RR.HH., administración y servicios generales) son funciones de segunda línea. Para mayor claridad, el modelo de las tres líneas considera que las funciones de primera línea incluyen tanto las actividades de "primera línea" como las de "oficina administrativa", y las de segunda línea comprenden las actividades complementarias centradas en cuestiones relacionadas con el riesgo.

3. En algunas organizaciones, se identifican otras funciones de tercera línea, como la supervisión, la inspección, la investigación, la evaluación y la corrección, que pueden formar parte del rol de auditoría interna o funcionar por separado.

4. Modelo de las Tres Líneas – M3L

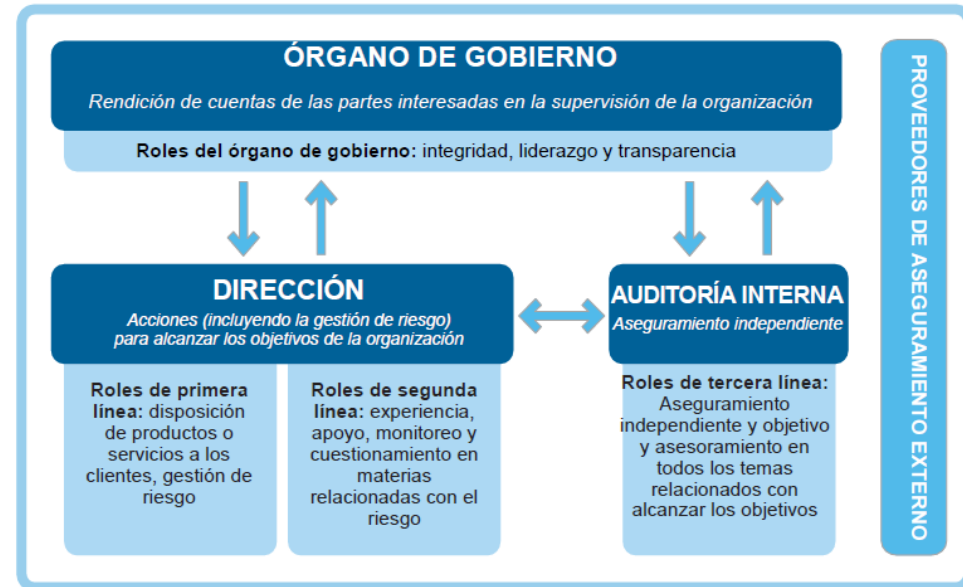
Notas al pie, página 3

- ▶ 1. El lenguaje de “primera línea”, “segunda línea” y “tercera línea” se mantiene del modelo original en aras de la familiaridad. Sin embargo, las “líneas” no pretenden denotar elementos estructurales sino una diferenciación útil en las funciones. Lógicamente, las funciones del órgano de gobierno también constituyen una "línea", pero esta convención no se ha adoptado para evitar confusiones. La numeración (primera, segunda, tercera) no debe implicar operaciones secuenciales. En su lugar, todas las funciones operan simultáneamente.
- ▶ 2. Algunos consideran que las funciones de apoyo (como RR.HH., administración y servicios generales) son funciones de segunda línea. Para mayor claridad, el modelo de las tres líneas considera que las funciones de primera línea incluyen tanto las actividades de "primera línea" como las de "oficina administrativa", y las de segunda línea comprenden las actividades complementarias centradas en cuestiones relacionadas con el riesgo.
- ▶ 3. En algunas organizaciones, se identifican otras funciones de tercera línea, como la supervisión, la inspección, la investigación, la evaluación y la corrección, que pueden formar parte del rol de auditoría interna o funcionar por separado.

4. Modelo de las Tres Líneas – M3L

► M3LDD versus M3L

El modelo de las tres líneas del IIA



CLAVE:

- ↑ Rendición de cuentas, informes
- ↓ Delegar, dirección, recursos, supervisar
- ↔ Alineamiento, comunicación, coordinación, colaboración

4. Modelo de las Tres Líneas – M3L

► M3LDD versus M3L



10 cambios clave en el gráfico

El modelo de las tres líneas del IIA



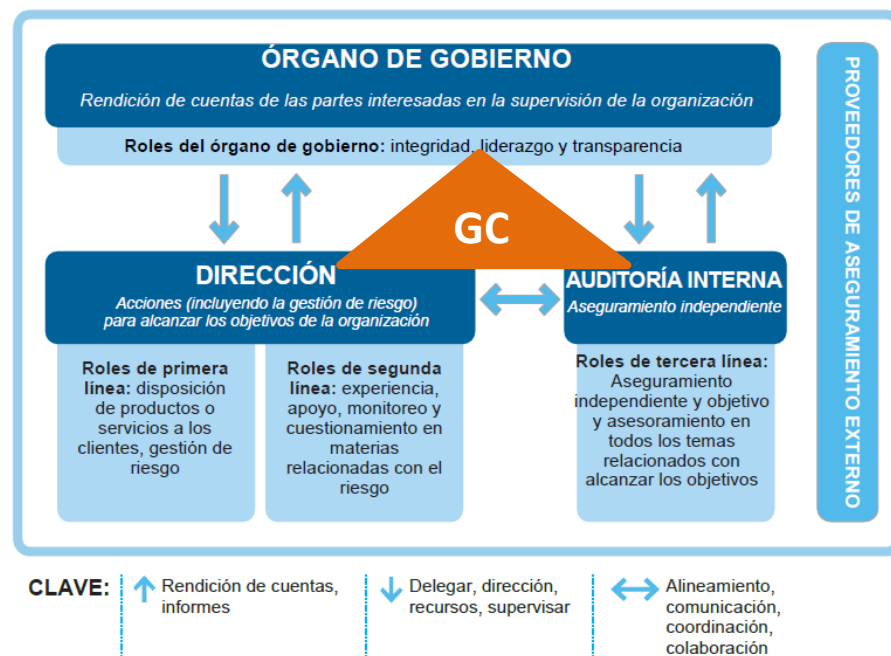
4. Modelo de las Tres Líneas – M3L

Gobierno Corporativo

El gobierno corporativo se define como que requiere tres componentes necesarios:

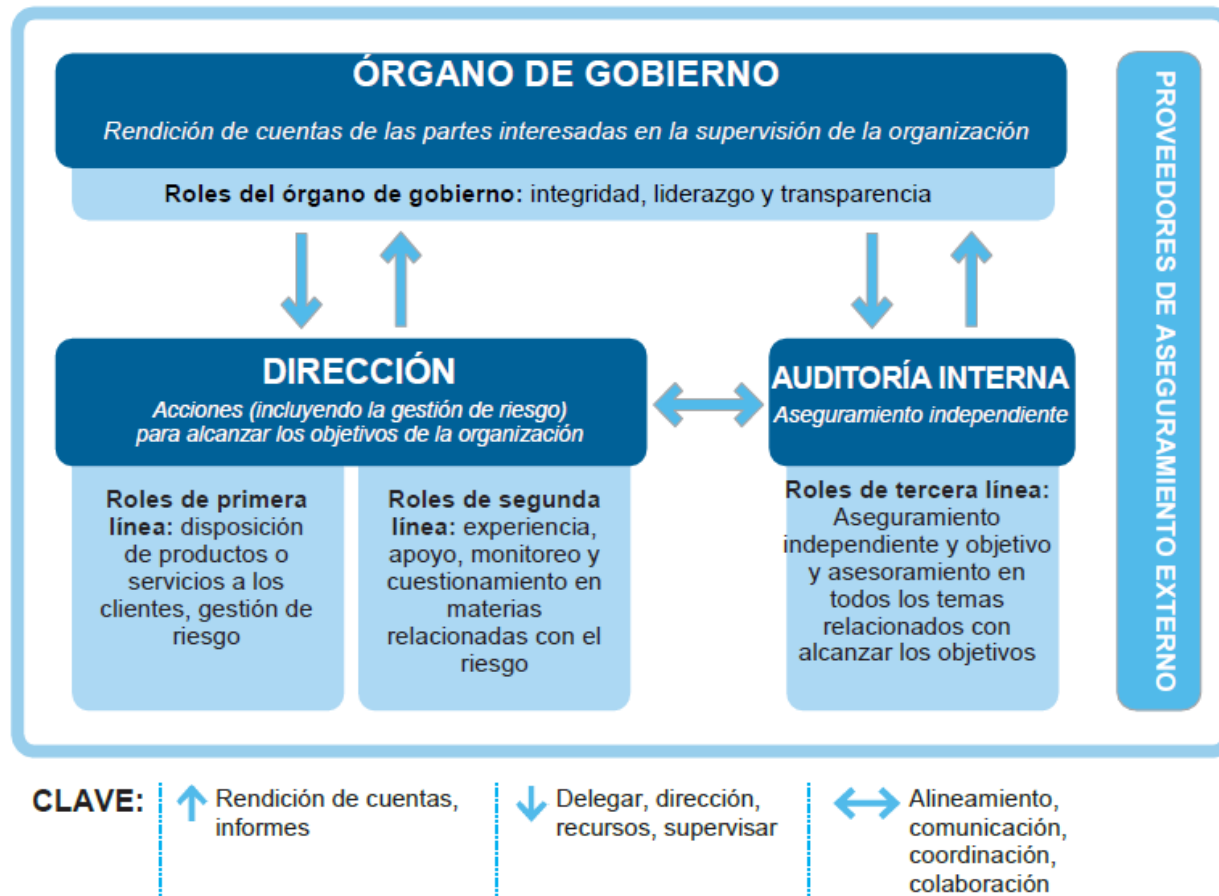
- **Rendición de cuentas** por parte de un órgano de gobierno
- **Acciones** (incluyendo la gestión del riesgo) por parte de la dirección
- **Aseguramiento y asesoramiento** por parte de un rol de auditoría interna

El modelo de las tres líneas del IIA



4. Modelo de las Tres Líneas – M3L

El modelo de las tres líneas del IIA



ROLES CLAVE EN EL MODELO DE LAS TRES LÍNEAS

Las organizaciones difieren considerablemente en su distribución de responsabilidades. Sin embargo, los siguientes roles de alto nivel sirven para ampliar los principios del modelo de las tres líneas.

El órgano de gobierno

- Acepta la rendición de cuentas a las partes interesadas por la supervisión de la organización.
- Se compromete con las partes interesadas para vigilar sus intereses y comunicarse de forma transparente sobre el logro de los objetivos.
- Nutre una cultura que promueve el comportamiento ético y la rendición de cuentas.
- Establece estructuras y procesos de gobierno, incluyendo los comités auxiliares, según sea necesario.
- Delega la responsabilidad y proporciona recursos a la dirección para lograr los objetivos de la organización.
- Determina el grado de aceptación del riesgo de la organización y ejerce la supervisión de la gestión del riesgo (incluyendo el control interno).
- Supervisa el cumplimiento de las expectativas legales, reglamentarias y éticas.
- Establece y supervisa un rol de auditoría interna independiente, objetiva y competente.

Dirección

Roles de primera línea

- Dirige y orienta las acciones (incluyendo la gestión del riesgo) y la aplicación de recursos para lograr los objetivos de la organización.
- Mantiene un diálogo continuo con el órgano de gobierno e informa sobre: los resultados previstos, reales y esperados vinculados a los objetivos de la organización; y el riesgo.
- Establece y mantiene estructuras y procesos adecuados para la gestión de operaciones y riesgos (incluyendo el control interno).
- Garantiza el cumplimiento de las expectativas legales, reglamentarias y éticas.

Roles de segunda línea

- Proporciona conocimientos especializados complementarios, apoyo, vigilancia y cuestionamientos relacionados con la gestión del riesgo, entre otros:
 - El desarrollo, la implementación y la mejora continua de las prácticas de gestión de riesgos (incluyendo el control interno) a nivel de procesos, sistemas y entidades.

4. Modelo de las Tres Líneas – M3L

Roles

- ▶ El órgano de Gobierno
- ▶ Dirección
 - ▶ Roles de primera línea
 - ▶ Roles de segunda línea

- El logro de objetivos de gestión de riesgos, tales como: cumplimiento de leyes, reglamentos y comportamiento ético aceptable, control interno, seguridad de la información y la tecnología, sostenibilidad y aseguramiento de calidad.

- Proporciona análisis e informes sobre la adecuación y eficacia de la gestión de riesgos (incluyendo el control interno).

Auditoría interna

- Mantiene la rendición de cuentas primaria ante el órgano de gobierno y la independencia de las responsabilidades de la dirección.
- Comunica el aseguramiento y asesoramiento independientes y objetivos a la dirección y al órgano de gobierno sobre la adecuación y eficacia de la gobernanza y la gestión de riesgos (incluyendo el control interno) para apoyar el logro de los objetivos de la organización y promover y facilitar la mejora continua.
- Informa al órgano de gobierno las deficiencias en la independencia y la objetividad y aplica las salvaguardas necesarias.

Proveedores de aseguramiento externo

- Proporcionar aseguramiento adicional para:
 - Satisfacer las expectativas legislativas y reglamentarias que sirven para proteger los intereses de las partes interesadas.
 - Satisfacer las solicitudes de la dirección y del órgano de gobierno de complementar las fuentes internas de aseguramiento.



4. Modelo de las Tres Líneas – M3L

Roles

▶ Auditoría Interna

- ▶ **Mantiene la rendición de cuentas primaria ante el órgano de gobierno y la independencia de las responsabilidades de la dirección.**
- ▶ **Comunica el aseguramiento y asesoramiento independientes y objetivos a la dirección y al órgano de gobierno sobre la adecuación y eficacia de la gobernanza y la gestión de riesgos** (incluyendo el control interno) para apoyar el logro de los objetivos de la organización y promover y facilitar la mejora continua.
- ▶ **Informa al órgano de gobierno las deficiencias en la independencia y la objetividad** y aplica las salvaguardas necesarias.

▶ Proveedores de aseguramiento externo



Entre el órgano de gobierno y la dirección (roles de primera y segunda línea)

El órgano de gobierno suele establecer la dirección de la organización mediante la definición de la visión, la misión, los valores y el grado de aceptación de riesgos de la organización. A continuación, delega la responsabilidad de la consecución de los objetivos de la organización a la dirección, junto con los recursos necesarios. El órgano de gobierno recibe informes de la dirección sobre los resultados previstos, reales y esperados, así como informes sobre el riesgo y la gestión del riesgo.

Término clave

Director general (CEO): el individuo con una posición más elevada en la organización con responsabilidad sobre las operaciones.

Las organizaciones varían en cuanto al grado de superposición y separación entre los roles del órgano de gobierno y la dirección. El órgano de gobierno puede implicarse más o menos con respecto a las cuestiones estratégicas y operacionales. El órgano de gobierno o la dirección pueden tomar la iniciativa en la elaboración del plan estratégico, o puede ser una labor compartida. En algunas jurisdicciones, el director general (CEO) puede ser miembro del órgano de gobierno e incluso puede ser su presidente. En todos los casos, es necesario que exista una comunicación firme entre la dirección y el órgano de gobierno. El director general suele ser el centro de coordinación de esta comunicación, pero otros directores superiores pueden tener interacciones frecuentes con el órgano de gobierno. Las organizaciones tal vez deseen, y sus reguladores pueden exigir, que los líderes de segunda línea, como un director de riesgos (CRO) y un director de cumplimiento (CCO), tengan una línea de información directa al órgano de gobierno. Esto es totalmente coherente con los principios del modelo de las tres líneas.

Entre la dirección (tanto los roles de primera como los de segunda línea) y la auditoría interna

La independencia de la auditoría interna de la dirección asegura que esté libre de obstáculos y sesgos en su planificación y en la realización de su trabajo, disfrutando de un acceso sin restricciones a las personas, los recursos y la información que requiere. Es responsable ante el órgano de gobierno. Sin embargo, la independencia no implica aislamiento. Debe haber una interacción regular entre la auditoría interna y la dirección para garantizar que la labor de la auditoría interna sea pertinente y esté en consonancia con las necesidades estratégicas y operacionales de la organización. A través de todas sus actividades, la auditoría interna construye su conocimiento y comprensión de la organización, lo que contribuye al aseguramiento y el asesoramiento que proporciona como asesor de confianza y socio estratégico. Se necesita colaboración y comunicación entre los roles de primera y segunda línea de la dirección y la auditoría interna para garantizar que no haya duplicaciones, superposiciones ni brechas innecesarias.

4. Modelo de las Tres Líneas – M3L

Relaciones entre los roles

- ▶ Entre el órgano de gobierno y la dirección (roles de primera y segunda línea)
- ▶ Entre la dirección (tanto los roles de primera como los de segunda línea) y la auditoría interna

Entre la auditoría interna y el órgano de gobierno

La auditoría interna es responsable ante el órgano de gobierno y a veces se describe como los "ojos y oídos". El órgano de gobierno es responsable de la supervisión de la auditoría interna, lo que requiere: Asegurar que se establezca un rol de auditoría interna independiente, incluyendo la contratación y despido del director ejecutivo de auditoría (DEA); servir como la línea principal de presentación de informes para el DEA; aprobar y obtener recursos para el plan de auditoría; recibir y considerar informes del DEA; y permitir el libre acceso del DEA al órgano de gobierno, incluyendo sesiones privadas sin la presencia de la dirección.⁴

Entre todos los roles

El órgano de gobierno, la dirección y la auditoría interna tienen distintas responsabilidades, pero todas las actividades deben estar alineadas con los objetivos de la organización. La base para lograr una coherencia exitosa es la coordinación, colaboración y comunicación regulares y eficaces.

4. Para propósitos administrativos, el DEA también puede reportar a un nivel superior de dirección apropiado.

4. Modelo de las Tres Líneas – M3L

Relaciones entre los roles

- ▶ Entre la auditoría interna y el órgano de gobierno

- ▶ Entre todos los roles
 - ▶ El órgano de gobierno, la dirección y la auditoría interna tienen distintas responsabilidades, pero todas las actividades deben estar alineadas con los objetivos de la organización. La base para lograr una coherencia exitosa es la
 - ▶ coordinación,
 - ▶ colaboración y
 - ▶ comunicación regulares y eficaces.

Estructura, roles y responsabilidades

El modelo de las tres líneas es más efectivo cuando se adapta para ajustarse a los objetivos y circunstancias de la organización. La forma en que se estructura una organización y la forma en que se asignan los roles son cuestiones que deben determinar la dirección y el órgano de gobierno. El órgano de gobierno podrá establecer comités que supervisen aspectos concretos de su responsabilidad, como la auditoría, el riesgo, las finanzas, la planificación y la compensación. Dentro de la dirección, es probable que haya arreglos funcionales y jerárquicos y una tendencia creciente hacia la especialización a medida que las organizaciones crecen en tamaño y complejidad.

Los roles, los equipos e incluso los individuos pueden tener responsabilidades que incluyen tanto los roles de primera como las de segunda línea. Sin embargo, la dirección y supervisión de los roles de segunda línea pueden estar diseñadas para asegurar un grado de independencia de las que tienen roles de primera línea, e incluso de los niveles más altos de gestión, mediante el establecimiento de líneas primarias de rendición de cuentas y presentación de informes al órgano de gobierno. El modelo de las tres líneas permite tantas líneas de información entre la dirección y el órgano de gobierno como sea necesario. En algunas organizaciones, en particular las instituciones financieras reguladas, existe un requisito estatutario para que tales disposiciones garanticen una independencia suficiente. Incluso en estas situaciones, los responsables en la primera línea siguen siendo los responsables de la gestión de riesgos.

Los roles de segunda línea pueden incluir monitoreo, asesoramiento, orientación, pruebas, análisis e informes sobre asuntos relacionados con la gestión del riesgo. En la medida en que estos representan un apoyo y cuestionamiento para quienes desempeñan roles de primera línea y son parte integrante de las decisiones y acciones de la dirección, los roles de segunda línea forman parte de las responsabilidades de la dirección y nunca son totalmente independientes de la dirección, independientemente de las líneas de presentación de informes y las responsabilidades.

Una característica que determina los roles de tercera línea es la independencia de la dirección. Los principios del modelo de las tres líneas describen la importancia y la naturaleza de la independencia de la auditoría interna, estableciendo la auditoría interna aparte de otros roles y permitiendo el valor distintivo de su aseguramiento y asesoramiento. La independencia de la auditoría interna se salvaguarda al no tomar decisiones ni tomar medidas que formen parte de las responsabilidades de la dirección (incluyendo la gestión de riesgos) y al no ofrecer aseguramiento sobre las actividades de las que la auditoría interna tiene una responsabilidad actual o reciente. Por ejemplo, en algunas organizaciones, se pide al DEA que asuma responsabilidades adicionales en la toma de decisiones sobre actividades que utilicen competencias similares, como aspectos de cumplimiento legal o gestión de riesgos empresariales (ERM). En tales circunstancias, la auditoría interna no es independiente de estas actividades ni de sus resultados, y, por lo tanto, cuando el órgano de gobierno busca aseguramiento y asesoramiento independientes y objetivos en relación con esos ámbitos, es necesario que su disposición sea realizada por un tercero cualificado.

4. Modelo de las Tres Líneas – M3L

Aplicando el modelo

▶ Estructura, roles y responsabilidades

- ▶ El modelo de las tres líneas es más efectivo cuando se adapta para ajustarse a los objetivos y circunstancias de la organización.
- ▶ La forma en que se estructura una organización y la forma en que se asignan los roles son cuestiones que deben determinar la dirección y el órgano de gobierno.
- ▶ El órgano de gobierno podrá establecer comités que supervisen aspectos concretos de su responsabilidad, como la auditoría, el riesgo, las finanzas, la planificación y la compensación.
- ▶ Dentro de la dirección, es probable que haya arreglos funcionales y jerárquicos y una tendencia creciente hacia la especialización a medida que las organizaciones crecen en tamaño y complejidad.

Supervisión y aseguramiento

El órgano de gobierno se basa en los informes de la dirección (que comprenden a los que desempeñan roles de primera y segunda línea), la auditoría interna y otros para ejercer la supervisión y el logro de sus objetivos, de los cuales es responsable ante las partes interesadas. La dirección proporciona un aseguramiento valioso (también conocido como dictamen) sobre los resultados planificados, reales y previstos, sobre el riesgo y sobre la gestión del riesgo, aprovechando la experiencia y los conocimientos especializados directos. Los que desempeñan roles de segunda línea proporcionan aseguramiento adicional sobre cuestiones relacionadas con el riesgo. Debido a la independencia de la auditoría interna respecto de la dirección, el aseguramiento que proporciona conlleva el mayor grado de objetividad y confianza más allá de lo que los que desempeñan roles de primera y segunda línea pueden proporcionar al órgano de gobierno, independientemente de las líneas de información. También se puede obtener aseguramiento adicional de proveedores externos.

Coordinación y alineación

El gobierno eficaz requiere la asignación adecuada de responsabilidades, así como una fuerte alineación de las actividades a través de la cooperación, la colaboración y la comunicación. El órgano de gobierno busca la confirmación mediante la auditoría interna que las estructuras y los procesos de gobierno estén diseñados y funcionen adecuadamente según lo previsto.



4. Modelo de las Tres Líneas – M3L

Aplicando el modelo

- ▶ Supervisión y aseguramiento
- ▶ Coordinación y alineación
 - ▶ El gobierno eficaz requiere la asignación adecuada de responsabilidades, así como una fuerte alineación de las actividades a través de la
 - ▶ cooperación,
 - ▶ la colaboración y
 - ▶ la comunicación.
 - ▶ El órgano de gobierno busca la confirmación mediante la auditoría interna que las estructuras y los procesos de gobierno estén diseñados y funcionen adecuadamente según lo previsto.

5. Conclusiones

5. Conclusiones

1. En los últimos años se han emitido **varios marcos normativos** sobre: control interno, gestión de riesgos, cumplimiento, anti-corrupción, gobierno corporativo; ante esto, el Modelo de las Tres Líneas de Defensa fue de gran ayuda para orientar sobre **«Quién tiene que hacer Qué»**
2. El **Modelo de las Tres Líneas de Defensa** se originó en el año 1996 en el Reino Unido, fue reconocido por el IIA Global en el año 2013 y a partir del año 2018 entró en un proceso de revisión; su versión actualizada se emitió en julio-2020, con la denominación **“MODELO DE LAS TRES LÍNEAS – M3L”**
3. Un aspecto clave del nuevo M3L son sus seis **principios**:

- ▶ 1: Gobierno
- ▶ 2: Roles del órgano de gobierno
- ▶ 3: Dirección y roles de primera y segunda línea
- ▶ 4: Roles de tercera línea
- ▶ 5: Independencia de tercera línea
- ▶ 6: Creación y protección del valor

El modelo de las tres líneas del IIA



4. Los Cuatros Ejes de la Auditoría Interna

- ▶ **Misión:** Mejorar y Proteger (valor de la organización)
- ▶ **Servicios** de auditoría interna: Aseguramiento y Consultoría



5. Los profesionales de Auditoría Interna de todo el mundo debemos **promover ampliamente la difusión e implementación** del nuevo M3L

Fundación Latinoamericana de Audidores Internos – FLAI

INFORMACIÓN

FLAI – Hoja de Datos Clave



FLAI
FUNDACIÓN LATINOAMERICANA DE AUDITORES INTERNOS



Datos Clave

2019

Somos una organización asociada al Instituto de Auditores Internos Global con cobertura en la región Latinoamericana.


La Fundación Latinoamericana de Auditores Internos – FLAI, es una organización profesional, no lucrativa, autónoma e independiente, que tiene como fines específicos:

- > Representar la profesión de Auditoría Interna.
- > Profesionalizar a los auditores internos.
- > Defender el valor de la profesión de auditor interno y promover las mejores prácticas.
- > Consolidar la profesión para cumplir con sus responsabilidades ante la sociedad.
- > La cooperación e integración Latinoamericana de los auditores internos.

CIFRAS IMPORTANTES

	16 Institutos / Países
	2 Idiomas: Español y Portugués
	13,610 Auditores Internos.
	1,620 Auditores Certificados CIA.
	1 Set de Normas Globales.

INSTITUTOS MIEMBROS FLAI	MEMBRESÍAS
ARGENTINA	960
BRASIL	5,072
CHILE	704
COLOMBIA	740
COSTA RICA	483
ECUADOR	422
EL SALVADOR	274
GUATEMALA	129
MÉXICO	1,745
NICARAGUA	227
PANAMÁ	529
PARAGUAY	229
PERÚ	1,553
REPÚBLICA DOMINICANA	256
URUGUAY	243
VENEZUELA	44
TOTAL	13,610



*Datos a diciembre 2019.

¡Avanzamos Juntos! / Avancamos Juntos / Forward Together!

www.lafai.org

FLAI – Hoja de Datos Clave

1 MISIÓN

10 PRINCIPIOS

Misión de la Auditoría Interna:
"Mejorar y proteger el valor de la Organización"

Principios fundamentales para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna

- 1> Demuestra integridad.
- 2> Demuestra competencia y diligencia profesional.
- 3> Es objetiva y se encuentra libre de influencias (Independiente).
- 4> Se alinea con las estrategias, los objetivos y los riesgos de la organización.
- 5> Está posicionada de forma apropiada y cuenta con los recursos adecuados.
- 6> Demuestra compromiso con la calidad y la mejora continua de su trabajo.
- 7> Se comunica de forma efectiva.
- 8> Proporciona aseguramiento en base a riesgos.
- 9> Hace análisis profundos, es proactiva y está orientada al futuro.
- 10> Promueve la mejora de la organización.

¡Avanzamos Juntos! / Avançamos Juntos / Forward Together!
<https://global.theiia.org>

FLAI

FUNDACIÓN LATINOAMERICANA DE AUDITORES INTERNOS

Datos Clave

2019

Somos una organización asociada al Instituto de Auditores Internos Global con cobertura en la región Latinoamericana.

CREDECIALES PROFESIONALES IIA

Qualification in Internal Audit Leadership

Certified Internal Auditor

Certification in Risk Management Assurance

Internal Audit Practitioner
CIA PART 1

CREDECIALES A NIVEL MUNDIAL

CREDECIAL	QIAL	CIA	CRMA	IAP	TOTAL
TOTAL	578	165,271	15,830	957	

CREDECIALES EN LATINOAMÉRICA

CREDECIAL	QIAL	CIA	CRMA	IAP	TOTAL
PAIS					
ARGENTINA	1	346	98		445
BRAZIL	1	384	230	9	624
CHILE	1	66	22	6	95
COLOMBIA		193	115	7	315
COSTA RICA		66	31		97
R.DOMINICANA		19	13	2	34
ECUADOR		33	29	1	63
EL SALVADOR		10	6	1	17
GUATEMALA		10	6		16
MÉXICO		211	26	2	239
NICARAGUA		10		1	11
PANAMÁ		24	10	2	36
PARAGUAY		6	2		8
PERÚ		105	81	1	187
URUGUAY		55	30		85
VENEZUELA		82	7		89
TOTAL	3	1,620	706	32	2,361

*Datos a diciembre 2019.

FLAI – Redes Sociales



FACEBOOK:

[www.facebook.com/auditoresinterno
slatam](http://www.facebook.com/auditoresinterno
slatam)

INSTAGRAM:

[www.instagram.com/auditores_inter
nos](http://www.instagram.com/auditores_inter
nos)

LINKEDIN: www.linkedin.com/in/flai

TWITTER:

www.twitter.com/Auditores_LATAM

YOUTUBE:

www.youtube.com/channel/FLAI

CLAI 2021 www.claiflai.org



¡Bienvenidos a la Mitad del Mundo!

XXV CONGRESO LATINOAMERICANO DE AUDITORÍA INTERNA

CLAI 2021

QUITO – ECUADOR ^{0°}

Socios estratégicos de excelencia

Centro de Convenciones Metropolitano

Del 23 al 26 de mayo de 2021

Información e inscripciones:

www.claiflai.org

“Hay tres grupos de personas: los que hacen que las cosas sucedan, los que miran las cosas que suceden, y aquellos que se preguntan qué sucedió”

Nicholas Murray Butler

Jorge Badillo Ayala



jgba1975@hotmail.com



@jbadillo1975



Preguntas

¡Gracias por su atención!

Preguntas



F L A I

¡Avanzamos Juntos!

Y por ahora ... estar «separados» es la mejor manera de afrontar «**juntos**» estos momentos de crisis por COVID-19.



FUNDACIÓN LATINOAMERICANA
DE AUDITORES INTERNOS – FLAI

¡Avanzamos Juntos!

www.laflai.org